

# إدارة المشاريع المنـزلية

راشد ناصر بوشبص

RASHID NASSER BUSHUBS

سلسلة هندسة الحب

# إدارة المشاريع المنزلية

راشد ناصر بوشبص

2011

إن الكمال من صفات الرحمن، وأنا عبد للرحمن يكملني النقصان، فإن رأيت من أعمالي النقصان فاغفرها لي، وإن رأيت بين أسطر كتابي أخطاءً فاهدني إليها، وتذكر أنني خُلقت من تراب وتكوّنتُ من نطفة تُمْنَى، فلست بكاملٍ ولا فاضلٍ، ولكنني أحاول أن أقدم لك أفضل ما تجود به نفسي الناقصة، فإن رضيت فحسن، وإن رفضت فلك اعتذاري.


رقم المصنف: 268 – 2010

الفهرس

~~~~~~~
~~~~~~~

## فلسفتي في الكتابة والبحث

~~~~~~~~~~~~~~~~~~

بسم الله الرحمن الرحيم.

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد؛ فهذا ما وفقني الله تعالى لتجميعه وتلخيصه، فما كان من الصواب فمن الله الواحد المنَّان، وما كان من الخطأ فمن نفسي الأمارة بالسوء ومن الشيطان، والله بريء منه ورسوله، والله المستعان.

إن جميع ما أقدم لهذا المجتمع إنما هو لأزيد في المجتمع بدل أن أكون زائداً عليه، وأنني دائماً أبحث عن فلسفة الحياة الزوجية السعيدة، فمازلت الرجل الذي سافر إلى دنيا الأفكار، وبحث في بساتين الكتب، وقرأ للمتقدمين والمتأخرين، واستنبط أفكار المفكرين والمثقفين، واختار أفضل ما أعتقد أنه الأفضل من استنتاجات الدارسين والعلماء، لأخرج بصفوة اجتهاداتهم وأهم اكتشافاتهم وأغنى خبراتهم، فألخّصها في كتبٍ ومحاضراتٍ أفيد فيها نفسي الناقصة أولاً ثم مجتمعي وأمتي وكلَّ من تصله اجتهاداتي.
~~~~~~~~~~~~~~~~~~

وأرجو ألّا تأخذ ـ أيها القارئ الكريم ـ كتاباتي وأفكاري وكلماتي هذه على أنها هي الصواب الكامل أو العلم الخالص، أو أنها لا تحتاج إلى مراجعة، فأنا إنسان أخطئ وأصيب، ومع هذا فقد اجتهدت في هذا الكتاب على ألا يحتوي على الخطأ، وأن يجمع من الخير أكثره، ومن العلم أفضله، فخذ منه ما تقتنع بأنه سليم، وابحث فيما كتبتُ عمّا ترى أنه لا يقنعك، لتعرف مرادي وتكتشف رأيي ومقصدي والغاية التي أسعى إليها.

وأخيراً ليس كل ما كتبت في هذا الكتاب بصحيح، وليس بخطأ، فهو مجرد ثمرة اعتقاداتي وبحثي وخبراتي، وأنا أرى أنها صحيحة تنفع قارؤها إن فهمها وفَعَلها، وليست بنافعة لمن قرأها فقط ولم يطبقها، أو أنه طبقها على هواه، فافعل ما ترى أنه سليم من فلسفة هذا الكتاب، وتفكر في أفكاره، واستفد من أمثلة سطوره، لتنعم بإذن الله عز وجل بحياة زوجية أفضل، وراحة بال أدوم، ومتعة تعامل أرقى، وسعادة منزل أبقى، ولا تنْسَني من خالص دعائك في ظهر الغيب. جعلني الله وإياك ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه.

## الحوار الذكري

~~~~~~~~~~~

إن الحوار في هذا الكتاب سيكون بصيغة المذكر سواء أقُصِدَ به الزوج أم الزوجة، وسيشار للأنثى بين حين وآخر بكلمة "الآخر"، وذلك ليس تحيُّزاً للذكر ولا اعتقاداً بهيمنة الرجل، ولا ميولاً لتهميش الأنثى، ولا تقليلاً من شأن المرأة، ولكن لتسهيل طرح الفكرة، وتوحيد الجملة، بدلاً من ذكرها مرتين إحداهما بالتذكير والأخرى بالتأنيث.

أما المرأة فلها كل احترامي واعتزازي ومحبتي، فكوني رجلاً فإني أعشقها وأهوى كل ما كتب عنها، ويشدني المتحدث بلسانها، ولكن سأخالف كل ذلك في هذا الكتاب ليكون سهلاً في الكتابة، سلساً في القراءة، موحداً في الأسلوب، مباشراً في الخطاب، مختصراً في الجمل والألفاظ والصور.

مع العلم أنني سأتوجه بالخطاب للأنثى والحديث للمرأة كلما سنحت لي الفرصة، لأزين هذا الكتاب بالتاء المؤنثة، والهاء الرقيقة، ونون النسوة، وكسرة الأنثى التي لا يكتمل أي شيء ولا تختتم الجمل إلا بمشاركتها وحضورها.
~~~~~~~~~~~

## المقدمة

~~~~~~

إن الناظر في طبيعة الحياة الأسرية يجد أن الإنسان يسعى يومياً في مشاريع صغيرة، وفي نفس الوقت يسعى في إدارة مشاريع طويلة الأمد مثل تعليم الأطفال، ومنها كذلك مشاريع تكون مؤقتة مثل العشاء والسفر والبناء، أو عرضية مثل المرض والحمل والولادة، فمثل هذه المشاريع بأنواعها المتعددة تحتاج إلى طريقة ونظم واستراتيجية لإدارتها في أفضل وقت وجودة ومصادر، وفي النهاية تحتاج هذه المشاريع إلى أن تدار بطريقة منسقة لتنتهي في الوقت المطلوب، وكذلك تُقيد بحسن دفع الأموال، واختيار استخدام الأدوات، والاستعانة ببعض الأشخاص، وأخيراً يجب أن ينجح المشروع بأفضل طريقة قد يؤدى بها، وأجود نتيجة.

فالقائم على إدارة هذه المشاريع يجب أن يكون قادراً على التحكم بهذه الزوايا الثلاثة، وهي التوقعات والوقت والمصادر، ليحصل على حياة سلسة سهلة منظمة، ينجز فيها على الأقل كل احتياجات الحياة الأسرية.
~~~~~~

فمن هذا الكتاب المختصر سوف نناقش طبيعة هذه الإدارة، وكذلك سنناقش طبيعة المشاريع، وكيف أنها مترابطة مع بعضها البعض، وأنها تقوم بتسلسل يجعل كل مشروع ذا أهمية، وأن كل ما يحصل في الحياة الزوجية إنما هو مترابط وقائم على بعضه البعض، وأن بعض هذه المشاريع، قد تؤدي إلى نجاح الحياة الزوجية أو فشلها، وأنها تكون سبباً لاستمرار الحياة الزوجية السعيدة التي يملؤها الحب والاستقرار.

إن هذه الحياة الأسرية الجميلة، تحتاج أساليب لإدارة هذه المشاريع، ومن ثم العقبات وطبيعة المخاطر، فما أن ينتهي من يدير المشروع من مشروعه، حتى يجد نفسه قد بدأ في مشروع آخر، أو أن المشاريع تتوالى عليه مع بعضها البعض.

إن الحقيقة التي يتغاضى عنها أو تجهلها أكثر الأسر، هي أن كل شخص في العائلة يدير مشروع ما، وحتى الطفل الذي لم يبلغ، فإن له مشاريعه التي هي بين يديه ليقوم بها، لهذا فإن أساسيات إدارة المشاريع مهمة لجميع أفراد الأسرة، وأنها سبيل مباشر لتنسيق وتنظيم الحياة الأسرية للصغير والكبير، ولكن الاختلاف بين مشاريع البالغ،

والطفل، وغيرهم من أفراد الأسرة تكون في طبيعة نوع المشاريع، وطبيعة أهمية المشاريع، فبنيان البيت مشروع، ودراسة الأطفال مشروع، وتحضير الأكل مشروع، والسفر مشروع، والرحلة مشروع، واللعبة مشروع، وقد يتشارك فيها عدد من أفراد المنزل أو ممن خارجه من غير أفراد الأسرة، ولكن دائماً هنالك مدير واحد للمشروع، وأن هذا المشروع قد يفشل، أو يتأثر بمجرد تغيير مدير المشروع بطريقة أكبر لو تغير أحد المساعدين.

فالمشروع دائماً يتكون من مدير للمشروع، وفريق عمل ومستفيدين، فما أن يمسك مدير المشروع بزمام الأمور ويفهم ما عليه القيام به، وكيف له أن يسيطر ويتحكم بهذه الزوايا الثلاثة، فإن المشروع يبقى في حيز النجاح، والإنسان بطبيعته يمضي بين المشاريع في كل دقائق يومه، فكل حركة يقوم بها ما هي إلا لتخدم أمراً ما يريد الوصول إليه أو الانتهاء منه، وذلك بأسرع وقت ممكن، وأفضل نتيجة ممكنة، وكما توقعه وتمناه في خياله وواقعه.

أما المصادر فهي تحتاج إلى إدارة خاصة، وتنقسم إلى عدة أمور بين المصادر البشرية والمالية، ومصادر الأدوات والأماكن، وكل واحدة

منه تحتاج إلى طبيعة خاصة في التعامل معها، فمصادر المال تحتاج إلى حكمة في صرفها، ومصادر الأماكن تحتاج إلى التروي في اختيارها، ومصادر الإنسان تحتاج إلى فن في تعاملها، وأخيراً مصادر الأدوات تحتاج إلى مهارات في استخدامها، فباختلاف المصادر تختلف طبيعة التصرف فيها.

أما التعامل مع الوقت، فذلك أخطر وأصعب ما يواجه المشروع، فما أن يَضيع الوقت حتى يكون استرجاعه مستحيلاً، وكل لحظة مضت فقد خُسرت من ذلك المشروع.

وفي النهاية نبحث من خلف هذا المشروع عن النتيجة، وتحقيق التوقعات المميَّزة التي لا تكون ناجحة ومفيدة إلا إذا كانت بالجودة المطلوبة، والجودة أمر عام ونسبي، وكل شخص يرى الجودة بالنسبة له مختلفة عن الآخر.

أما الجودة في المشاريع فإنما هي تحديد لما اتفق عليه الطرفان قبل البدء في المشروع، وهما مدير المشروع وطالب المشروع، لتخصص الجودة طبيعة ما يتوقعه الآخر من هذا المشروع، فمدير المشروع وفريق العمل وطالب المشروع أو المستفيد إن اتفقوا على أمر، بأنها

هي النتيجة المرجوة من هذا الفعل، فقد تحقق أفضل مشروع بحصول أفضل نتيجة يرضى بها جميع الأطراف، ممن أدار وقام بالمشروع وممن طلب واستفاد منه، لتكون تلك هي نتيجة وجودة المشروع، وليحققوا التوقعات المطلوبة بأفضل الأحوال والأمنيات.

## تعريف المشروع

~~~~~~~~~~

قبل الخوض في هذا الكتاب، وفهم طبيعة إدارة المشروع وكيفية إنجاحه، كان لابد لنا أن نتفق على تعريف معنى المشروع، لأن هنالك عدة تعريفات لما يعرف بكلمة المشروع، وقد خاض فيها العديد من الكُتاب والمؤلفين حتى أصبحت تدرس في الجامعات والمعاهد، ولتسهيل فهم ما يقصد بهذه الكلمة، دعنا نوحد في البداية معنى هذه الكلمة بيننا، وما سوف توحي له في هذا الكتاب.

فالمشروع ما هو إلا عمل أو فعل يحتاج إلى خطوتين فما فوق على الأقل لإنجازه، ويكون محددًا بهدف معين، ويخدم شخصًا معينًا أو أشخاصًا معينين، وذلك بتحديد بداية ونهاية هذا الفعل وهذه الخطوات، فيكون مؤقتًا بفترة زمنية يتفق عليها الطرفان، وهما المستفيد والشخص المسؤول عن نجاح هذا الفعل، ويكون مؤقتاً وليس دائم التكرار، حيث إن هذا الفعل يكون متميزًا وفريدًا، ويختلف عن كل الأفعال التي تشابهه.
~~~~~~~~~~

إذاً تعريف المشروع هو مجموعة من أفعالٍ تكون بين مستفيد ومسؤول، وتحصر بوقت زمني محدد، وبمصادر معينة ومعروفة، ونتائج خاصة ومميزة لهذا الفعل المؤقت، لتخدم هدفًا محددًا، وتوقعات مقررة.

## تعريف المشروع التابع

~~~~~~~~~~~~~~~~

قد تكون هنالك حاجة لمشاريع مصغرة تكون عبارة عن خطوة في خطة عمل مشروع آخر أكبر، ولحصول هذا الخطوة فقد نحتاج لأن نستحدث مشروعًا خاصًا بها، لتكون النتيجة متوفرة لاستعمالها كأداة للمشروع الأكبر، فما أن تترابط هذه المشاريع مع بعضها البعض ويصبح كل واحد منهم ناقصاً بحد ذاته، ومعتمداً على نجاح الآخر، حتى يصعب على مدير المشروع العام إدارة كل هذه المشاريع الصغيرة والمتشعبة، وفي نفس الوقت يجب عليه إدارة المشروع الأساسي، فتظهر فكرة انتقال المسؤولية من شخص إلى آخر، فينتج مدير جديد لمشروع أصغر من العام، لكن تابعاً له، ليكون مساعدًا للمدير العام.

وما أن ينتهى ذلك المشروع الصغير حتى تعود الإدارة الكاملة للمدير العام، والفرق بين المدير التابع والمدير العام، أن المدير التابع يتقيد بما يسمح له المدير العام للمشروع الأكبر، وفي حدود إدارة المشروع التابع، ولا يتعدى ليدير مسار المشروع العام، فهنالك بعض
~~~~~~~~~~~~~~~~

الصلاحيات والقرارات التي لا يستطيع أن يأخذها المدير التابع حتى يأذن له بذلك المدير العام، أما المدير العام فله الأحقية بإلغاء هذه المشاريع أو تغيرها تغيير كاملاً أو ناقصاً، أكانت في المشروع العام أو المشروع التابع، فهو صاحب المسؤولية، أما الآخر فهو مساعد، وكل واحدة تحتاج إلى مهارات وأفكار تختلف باختلاف المسؤولية، وباختلاف طبيعة المشروع وصلاحياته.

## طبيعة المشاريع المنزلية

~~~~~~~~~~~~~~~~

إن المنزل قائم على عدة مشاريع تعمل جميعها مع بعضها البعض لتُنتج حياة سعيدة ومنظمة، والعائلة إنما هي في مشاريع متعددة في كل يومها، وقبل البدء في طبيعة المشاريع المنزلية، دعنا نناقش طبيعة المشاريع العامة أولاً. وإن طبيعة المشروع قائمةٌ على عمل يقوم به مجموعة من الأشخاص لتحقيق نتيجة متوقعة ومطلوبة، وذلك بالعمل الجماعي الذي يستعمل فيه فريق العمل نتائج خبراتهم وأدواتهم في مكان معين، وفي وقت محدد، لينتج أمر يستفيد منه الأفراد أو الأشياء، أو تستفيد منه شريحة معينة من أشخاص معينين، أو طبقة من المجتمع، فإن لم يحدد الوقت أو المصادر أو الجودة، ضاعت عنه ميزة المشروع، وإن لم يحدد الوقت كان حلماً، وإن لم تحدد المصادر كان تخبطاً، وإن لم تحدد الجودة كانت مضيعةً للوقت، فمن كلف بمشروع لم تكتمل فيه هذه الزوايا الثلاث، كان سعيه مجرد جهد في صحراء قاحلة.

أما عن طبيعة المشاريع المنزلية فنجدها تحصل في حيز العائلة، وأنها قد تترابط مع بعض بحيث أن كل مشروع إنما هو مكمل للآخر،
~~~~~~~~~~~~~~~~

وأن مدير هذا المشروع إنما هو مستفيد من مشروع آخر، والمدير الآخر ما هو إلا مستفيد من المشروع الأول، وهو في نفس الوقت مدير لمشروع ثاني، يكون المدير الأول مستفيداً فيه.

فمثلاً، نجد أن قيام الأب بوليمة في البيت لنجاح الابن، يكون فيه الأب هو المدير العام للمشروع، أما الابن قد يكون مديراً تابعاً لإحضار الفواكه والخضروات، فالابن مستفيد من مشروع الوليمة، والأب مستفيد من مشروع إحضار الفواكه والخضروات، وذلك لإنهاء مشروع الوليمة، فالأب مدير عام للمشروع، والابن مدير مساعد للمشروع التابع، وكل واحد منهما مديرٌ لمشروعٍ يكون الآخر مستفيداً فيه، ومعتمداً عليه لإنجاز مشروعه، لأن مشروع الآخر ما هو إلا خطوة أو نتيجة لمشروع الأول، ومشروع الابن لا يبدأ حتى يبدأ مشروع الأب، ومشروع الأب لا ينتهي حتى ينتهي مشروع الابن.

فتلك هي من ميزات المشاريع المنزلية، حيث يكون فيها الترابط والمساعدة والاعتماد أساساً، ويكون حيز تطبيقها صغيراً، ومحيطها محدود، بحيث أنه يأخذ من أفراد البيت ومصادره طبيعةً له، وحدوداً لتحركه وعمله.

## تعريف إدارة المشاريع

~~~~~~~~~~~~~

كما قلنا سابقاً، إن المشروع عبارة عن عدة خطوات تكون بين المستفيد والمسؤول، فإنه لابد من آلية تحدد طبيعة سير ونجاح هذا المشروع، فكانت إدارة المشروع هي الآلية، والإدارة أمرٌ عام، ولكن إدارة المشروع أمرٌ له خصوصيته وأساليبه وخططه وأفكاره لإنجاحه، ولكي نستطيع أن نناقش هذه الأفكار والآلية، كان لابد من تعريف لإدارة المشروع.

فكان التعريف لإدارة المشروع في هذا الكتاب كما يلي:

أنها هي البرنامج الذي يستخدمه مدير المشروع ليتأكد من نجاح المشروع في الوقت المحدد، وعلى المصادر والميزانية المقررة، ليُرضي المستفيد، ويُحقق له التوقعات المطلوبة، وذلك باستخدام مهارات وأساليب القيادة والإدارة معاً، ومنها يستطيع التحكم بهذه الخطوات لإنجاح المشروع.
~~~~~~~~~~~~~

فإدارة المشاريع ما هي إلا آلية تكون بين يدي المدير ليتعامل معها مع المستفيد والمصادر والوقت والتوقعات، لينتج في النهاية نجاح لهذا المشروع، والوصول لهذا الهدف كما تم الاتفاق عليه، والذي حُدد بين الطرفين، وهي تحتمل استعمال عدة أمور يسعى من خلالها المدير لإنجاح هذا المشروع، وإرضاء كل الأطراف، فيكون بهذه الآلية العنصر الأساسي لنجاح أو فشل المشروع بطريقة يستطيع التحكم بها.

## مراحل إدارة المشروع

~~~~~~~~~~~~~

بعد أن عرَّفنا المشروع وإدارة المشروع، فإننا سنأخذ مراحل إدارة المشروع التي تمضي في خمسة مراحل، وهي المراحل التي تبدأ من بداية فكرة المشروع، وتنتهي بنهايته، وهي التي تكون على عاتق مدير المشروع، فإن استطاع أن يمضي فيها بنجاح، نجح المشروع، أما إن أخطأ في أي منها، فقد يؤدي خطؤه هذا إلى فشل المشروع، وذلك بفشل المراحل الخمسة التالية:

1- تحديد المشروع.
2- تخطيط المشروع.
3- تنفيذ المشروع.
4- التحكم بالمشروع.
5- الانتهاء من المشروع.

إن هذه المراحل الخمسة ما هي إلا رحلة يمضي فيها مدير المشروع ليصل إلى هدفه، وليصل إلى بر الأمان بهذا المشروع، فإن أتقن التعامل مع المراحل الخمسة، وصل للهدف ونجح بالمشروع، أما إن
~~~~~~~~~~~~~

تعثر عليه، أو أخطأ بالتقدير السليم لأحد المراحل، فإنه قد يصل في النهاية وقد خَسر الهدف، أو أنه نجح نجاحاً جزئياً، وذلك لأن هذا المراحل تعتمد اعتماداً كلياً على ترابطها ببعضها البعض.

1- تحديد المشروع

إن البداية تكون في تحديد المشروع، فإن لم يتمكن من تحديده تحديداً سليماً متقناً، فإن ذلك له تأثيرٌ سلبيٌ على المراحل جميعها، أو أنه قد يفشل في التحديد السليم بعد أن أتقن كل خطوات المراحل الأخرى، فيقدم نتيجة تختلف اختلافاً كلياً عما قد طُلب أصلاً وأساساً، وغير التوقعات التي تصورها، فإن لم يعرف ما هو المطلوب فلن يستطيع أن يأتي بنتيجة صحيحة، لأنه اعتمد على الحظ للوصول، فقد يُطلب منه أن يأتي بفاكهة حمراء، فيعتقد مخطئاً بأنهم طلبوا تفاحاً، فيمضي في كل الخطوات ليأتي لهم بما طلبوا من زراعة واهتمام ويقدمه تفاحاً، ليكتشفَ لاحقاً وبعد أن انتهى من المشروع والجهد، أنهم طلبوا طماطم، فتحديد توقعات وطبيعة المشروع هي المهمة الأهم، أو أنهم قد طلبوا تفاحاً، وطلبوا منه شراءه لا زراعته، فيمضي في زراعته بدل شرائه، فيخسر المال والجهد والوقت دون

نجاح، مع أنه سعى في إحضار التفاح، فالخلاصة هي أن التحديد هو أساس النجاح في المشروع، وذلك إن قدم لهم حقاً ما أرادوا، وفهم منذ البداية طبيعة طلبهم وتوقعاتهم.

2- التخطيط

التخطيط من أصعب المراحل التي يمر فيها مدير المشروع، لأنها تخطيط وسرد لجميع الأفكار التي يريدها أن تتحقق في المستقبل، فتكون الصعوبة في تخيل كل المراحل التي سيمر فيها، وكل الخطوات التي يحتاجها مسبقاً، ليستطيع أن يقدر الوقت المطلوب بالشكل الصحيح، وكذلك المصادر المطلوبة، فإن نسي أو سقطت عنه بالخطأ إحدى الخطوات، أثرت على وقت نجاح المشروع، وأثرت على المصادر والجودة، فالتخطيط مهم وصعب، وهو طبيعة تصور إن كان المشروع سينجح أم لا؟، وذلك قبل تنفيذه، فإن كان تخطيطه سليماً منذ البداية كان نجاحه سهلاً، أما إن لم يخطط، فنجاحه جزء من الأمنية والتمني، فعليه في التخطيط أن يحسب كل الأمور التي قد تؤثر على سير المشروع منذ البداية إلى النهاية، فقد يأخذ مثلاً الخطوات كلها ليرى ما هي الخطوات التي تعتمد على

بعضها البعض، ولا يمكن أن يبدأ في الخطوة التالية حتى ينتهي من الأولى ويجمعهم مع بعضهم البعض، ليرى أطول فترة للانتهاء من جميع هذه الخطوات تباعاً وتسلسلاً، ليعلم حقيقةً متى هي نهاية المشروع من ناحية الفترة الزمنية، وكذلك هو الحال مع المصادر، فيحسب جميع الخطوات والمشاريع التابعة ليخطط المشروع بشكل سليم.

3- التنفيذ

بعد أن حدد المشروع والتوقعات، وخطط له تخطيطاً مفصلاً من كل الجوانب، كان لابد من التنفيذ الملتزم لِما خطط له، وأن التغيير الآن في الخطة أصعب بكثير من التغيير عندما كانت في مرحلة التخطيط، فمن الواجب عليه الآن أن يلتزم بالخطة، ويلتزم بالأوقات والمصادر، لكي لا يفاجأ بأمور غير سارة لم يحسب لها حساباً، تغير عليه مجرى خطته، وتجرفه بعيداً عن هدفه، فالتنفيذ هو القوة التي تحرك هذا المشروع، لتنقله من البداية إلى النهاية، ومن الفكرة إلى النجاح، ومن الحلم إلى الحقيقة، فبهذا التنفيذ يكتشف المدير ملامح حقيقة مشروعه، ويبدأ يمضي قدماً في خطوات ثابتة للنجاح، ففي

التخطيط كان يرى نفسه يمضي في الخيال، أما التنفيذ فهو يمضى في أرض الواقع، فمرحلة التنفيذ هي المركبة التي تنقل المشروع إلى الإنجاز والنجاح وتحقيق التوقعات.

4- التحكم

لما كان التنفيذ هو المحرك والقوة الدافعة للنجاح وإلى الهدف، أصبح من الضروري أن يوجد ما يسيطر على هذا التحرك وهذا الاندفاع ليبقيه على دربه، ويبقيه على الطريق الصواب، ويتأكد من تتابع خطواته دائماً نحو النجاح، فكان لابد من تحكم لمجريات المشروع، ومن ضابط يوجه المشروع للنجاح بأقصر الطرق، وأقل المصادر، وأقل جهد ممكن، فالتحكم والتنفيذ يمضيان معاً، فهاتان المرحلتان تختلفان عما سبق من المراحل، فالتحديد هو البداية، وما أن ينتهي حتى يبدأ التخطيط، وما أن ينتهي التخطيط حتى يبدأ التنفيذ، وهذه مراحل لا تبدأ حتى تنتهي المرحلة التي قبلها، أما بالنسبة لمرحلة التحكم، فإنها تبدأ في بعض الأحيان مع التخطيط، ولكنها دائماً تبدأ مباشرة مع بداية التنفيذ، وتبقى مع التنفيذ جنباً إلى

جنب حتى ينتهي، ثم ينتقلون مع بعض إلى المرحلة الأخيرة، وقد يبدأ التحكم منذ بداية المشروع ويبقى حتى نهايته.

5- الانتهاء

وهي المرحلة الأخيرة للمشروع، ومع أهميتها وخطورة طبيعتها إلا أن كثيراً من مدراء المشاريع يغضون النظر عنها، أو أنهم لا يعطونها حقها، إما تعمداً واستهتاراً، وإما جهلاً واعتباطاً، ولكن الأغلبية تجهل أهميتها، فمرحلة الانتهاء هي الاحتفال بجميع من عمل في المشروع، حتى المستفيد نفسه، وذلك ليتشارك الجميع في النجاح، فلا يبقى الموضوع حصرياً على المستفيد ومدير المشروع، فالمستفيد أخذ ما يريد واستمتع بما وجد، ومدير المشروع نجح بنجاح المشروع واستمتع به، ونسي جميع من ساهم في إنجاحه، وتعاون في خطواته، حتى وإن عمل قهراً في المشروع، فكما أنه كان لابد من إشراكه في المشروع، فلابد من إشراكه في فرحة النجاح كذلك، لأنه حقيقة شارك في نجاح هذا المشروع، راضياً كان أم ساخطاً، فيكون له الشكر والامتنان والمدح المعنوي والمادي، فإن غفل مدير المشروع عن هذه المرحلة أو المستفيد، وجدوا صعوبة في استخدام وتعاون

المساعدين مرة أخرى، وقد يجدون رفضاً واضحاً ممن ساعدهم وساهم في عمل المشروع، لأنه لم يجد منهم حقيقة شكره، ولم يجد في المشروع الذي عمل فيه وجود مرحلة الانتهاء والشكر، فيرفض التعاون مرة أخرى مع هذا المدير، أو أنه يقاوم ويؤخر ولا يجتهد ويتمرد، لأنه لا يجد فائدة من المساهمة، ولا يرى من المستفيد نفعاً، ولماذا مساعدة المدير الأناني من الأصل؟! وما الذي سيجده من خلف هذا العمل؟ فيرفض المساعدة.

## مفاتيح نجاح المشروع

~~~~~~~~~~~~~

لإدارة المشروع مفاتيح يستطيع من خلالها مدير المشروع أن يسهل نجاحه، ويسهل تقدمه في المشروع، فنجد أن في مرحلة تحديد المشروع، يحتاج مدير المشروع أن ينتبه لستة مفاتيح، إن عَلِمَ كيف يستعملها ليحدد بها حدود المشروع، نجح فيه، فيجب عليه التحكم بالنقاط التالية:

1- التوقعات.
2- الحاجة.
3- المصادر.
4- العزيمة.
5- الموافقة.
6- الوقت.

فمن هذه النقاط والمفاتيح الستة، يستطيع مدير المشروع أن يحدد نجاح المشروع، أو تأخره وفشله.
~~~~~~~~~~~~~

1- التوقعات

إن المشروع بشكل عام معتمد اعتماداً كلياً على التوقعات، فالتوقعات والطلبات هي أصلاً أساس ولادة هذا المشروع، فمن هذه الطلبات ومن هذه التوقعات يجد مدير المشروع ماذا يتوقع منه الآخرون، لينجح بهذا المشروع، فإن استطاع أن يحدد بشكل دقيق وواضح ومحدد التوقعات والطلبات بطريقة مبسطة للمستفيدين، وكذلك لفريق العمل، استطاع أن يحدد نجاح المشروع أو فشله منذ البداية.

فيجب عليه أن يحدد المطلوب، ويقلل التوقعات إلى أقصى حد ممكن، ولا يضع أي نوع من الاحتمالات، ولا يترك أي مجهول من التوقعات أو المطالب، فأصغر مجهول أو أبسط احتمال قد يكون هو السبب الرئيسي لفشل المشروع فشلاً كاملاً.

فقد يرفضه المستفيد مثلاً بسبب هذا العيب البسيط، والتقصير الصغير في المشروع بشكل عام، فيكون هذا الذي لا يذكر في عين المدير هو السبب والداعي لرفض المشروع، فيكون مشروعاً فاشلاً.

## 2- الحاجة

قبل البدء في التخطيط يجب على مدير المشروع أن يفهم حقيقة حاجة المستفيدين له، وهل حقاً هم يريدون ومستعدين أن يبذلوا ما قد يُطلب منهم لإنجاحه؟ وليس لأنهم قد تمنوه؟ فإن وجدوه فحسن، وإن لم يجدوه فلا يضرهم ذلك طرفة عين، فما أن يجدوا صعوبة، وطلباتٍ ليست على هواهم من المدير، حتى يغيروا رأيهم ويتركوا طلبهم للمشروع، وجهدهم فيه، فيكون ذلك مجرد هدر للمال والوقت والجهد والمصادر بلا فائدة في مشروع غير مهم لهم، أو لا يريده المستفيدون.

## 3- المصادر

المصادر هي عبارة عن عدة أمور تجعل من الهدف حقيقة، وهي الأدوات والأشخاص والأموال والمكان والجهد، وكل أمر يبذل لإنجاح هذا المشروع، وبلوغ هذا الهدف، فإن لم يكن هنالك وفرة لهذه المصادر، غابت حقيقة القدرة على تحقيقه، فيجب على المدير أن يكون قادراً على أن يحدد الأمور والمصادر المطلوبة لهذا المشروع، وهل هي حقاً موجودة أم لا، فمن الخطأ بداية المشروع، ليكتشف

لاحقاً غياب المصادر التي تحقق هذا المشروع، فيعتبر فاشلاً منذ بدايته، بل أنه يعتبر خسارة بعد بدايته، فليلتزم بدراسة حقيقة المصادر المطلوبة، وهل يستطيع توفيرها واستعمالها؟ فإن لم يستطع توفير أيٍّ منها، فلينسى الأمر، ولينسى المشروع، وذلك لغياب المصادر.

4- العزيمة

من طبيعة المشاريع، التعب والجهد وطول العمل للوصول إلى النجاح، ودائماً النجاح مربوط بالجهد، فإن لم يكن لدى أيٍّ من الأطراف العزيمة الحقيقة للنجاح والمثابرة والاستمرار، كان من المستحيل نجاح هذا المشروع، وكان غريباً طلب النجاح من شخص يأخذ من الكسل عنواناً له، والاستسلام سعياً له، فإن لم تكن هنالك العزيمة من كل الأطراف حاضرة في قلبهم، فلا يمكن للمدير أن ينجح في المشروع، ولن يتمكن من السعي في طريق قد يجد من معه توقف في منتصف الطريق أمراً حاصلاً لا محال منه.

## 5- الوقت

إن الوقت من العوامل التي لا يمكن تجديدها مرة أخرى، ولا يمكن استعادتها، ولا يمكن غض النظر عنها كذلك، لأن الوقت أمر يسعى ويمضي دون توقف، ولا يكون هنالك عذر مقبول لعدم استخدامه الاستخدام السليم.

لذا فإن مدير المشروع يحتاج إلى أن يقرر منذ البداية، هل يستطيع أن يصل إلى الهدف في الوقت المحدد أم قبله؟، فإن لم يجد ذلك معقولاً، أو حاصلاً، كان الرفض أفضل منذ البداية، لأن الوقت محدد بالساعات اليومية، والأيام والأعوام، ولن يتغير ويتمدد أو يتقلص، وهو ثابت فلا يستطيع أحد من الأشخاص أن يغير ساعات اليوم في أحد الأيام فيزيدها أو ينقصها، ولا أن يقترض ساعات من الأيام الأخرى ليضعها في هذا الوقت أو هذا اليوم، ولا يستطيع أن يضع يومين مع بعض، فذلك هو تحديد الوقت المناسب للمشروع، فإن غاب هذا التحضير، وغاب هذا الوقت، غاب النجاح والإنجاز والمشروع معه.

6- الموافقة

إن من الواجب على مدير المشروع أن يبين للأطراف جميعاً طبيعة هذا المشروع ويحدده، ويأخذ منهم الموافقة على ما اتفقوا عليه، فإن وجد الموافقة بدأ في المشروع والخطوات، أما إن لم يجد الموافقة، فلا يبدأ في المشروع، لأن سبب غياب هذه الموافقة قد يكون إما لانعدام أهمية المشروع بالنسبة لهم، أو عدم حصول مدير المشروع على التوقعات الحقيقية والطلبات، أو أنهم لم يتفقوا على ما قدم مدير المشروع من حل للمصادر والوقت، فإن بدأ ولم يتفقوا، وجد التغيير ينتظره في نصف المشروع.

إن التغيير المفاجئ في نصف المشروع ما هو إلا بداية لمشروع آخر داخل المشروع، وتلك من أخطر الأمور التي تواجه المشروع، وهذا التغيير قد يكون بطلب أو لأمور خارجة عن السيطرة، وهذا التغيير يحتاج إلى تعامل خاص لإدارة المخاطر.

إذاً الموافقة هي المهمة، وإن لم يجد الموافقة فلا يبدأ بالمشروع، لأنها ستكون عقبة واضحة لاحقاً، وهذا دليل على فشل المشروع قبل بدايته، فلا يبدأ مدير المشروع مشروعاً حكم عليه بالفشل منذ البداية.

## أساسيات إدارة المشاريع

~~~~~~~~~~~~~~

لا يقُوم أي بنيان إلا على أساسات صلبة وقوية ومتينة، تجتمع جميعهاً مع بعض لتتحد وتتماسك ليقوم عليها البنيان، فكلما زادت تلك الأساسات قوةً، بقي البنيان شامخاً ثابتاً، وما أن تتزعزع أو أن يسقط أحد هذه الأساسات، حتى يتزعزع البنيان بشكل كامل، ويؤثر على الأساسات الأخرى، فيؤدي إلى تزعزعها جميعهاً وسقوطها، فيسقط البنيان، أو أن تُقوّى الأساسات الباقية، فتُقوي ضعف الأساس المتصدع، ليبقى البنيان واقفاً شامخاً، ولكنه يبقى ضعيفاً.

فكما أن الأساسات جميعها تؤثر على بعضها البعض وتقوي بعضها البعض، فكذلك المشروع تقوم إدارته وبنيانه على عدة أساسات تجتمع لتقوي وتحمل بنيان إدارة المشاريع، التي منها ينتج بنياناً يكون هو المشروع، ويكون هو الهدف.

فهذه الأساسات هي التي يقوم عليها هيكل إدارة المشاريع، وهي التي تقوي المشروع، وعددها ستة أساسات، هي:
~~~~~~~~~~~~~~

1- نوعية المشروع.

2- تخطيط المشروع.

3- أجزاء المشروع.

4- تحديات المشروع.

5- التواصل في المشروع.

6- التحكم بالمشروع.

وفيما يلي شرح لهذه الأساسيات.

1- نوعية المشروع

إن طبيعة المشاريع تختلف من مشروع إلى آخر، فمنها القصير ومنها الطويل، ومنها الصعب ومنها السهل، ومنها ما يحتاج لعدة مشاريع مترابطة ومتداخلة مع بعض، ومنها ما هو عبارة عن مشروع واحد، واضحة خطواته وأهدافه، ومنها المتشعب لدرجة أنه يصعب تحديد نهاية المشروع الزمني، أو معرفة عدد المشاركين لإنجازه، وكل ذلك يكون صعباً تحديده من الوهلة الأولى، فمنه ما تخطيطه يكون مباشراً، ومنه ما تخطيطه يحتاج إلى فترة طويلة قد تساوي فترة التنفيذ، فطبيعة التوقعات من المشروع وطبيعة صعوبة المشروع تحدد

نوعه، فكي يكون هذا الأساس قوياً وصلباً، لابد أن يعرف مدير المشروع بداية طبيعة المشروع، وذلك من طبيعة التوقعات، وطبيعة الأدوار، ومن طبيعة الفائدة المرجوة من المشروع، وما هي حقاً جدوى السعي لهذا الهدف؟ وكيف أنه سيخدم المجتمع والناس والعاملين، وأخيراً وأهمهم المستفيدين، فكل هذه العوامل تدخل لتحدد قوة هذا الأساس، الذي هو واحد من ست أساسات قائمة عليها إدارة المشروع.

## 2- التخطيط للمشروع

بعد تحديد نوعية المشروع يبدأ بالتخطيط له، فيبدأ يتبين في هذا الأساس طبيعة صعوبة المشروع، وطبيعة ما يحتاجه مدير المشروع وفريق العمل لإنجاح هذا المشروع، فيبدؤون بالبحث عن سبب الحاجة لهذا المشروع، وفي ماذا سيساهم؟ وفي ماذا سيكون له وجود؟ ومتى يجب الانتهاء منه؟ وما هي الفترة الزمنية المحددة له؟ ومتى ستكون فترة العمل فيه؟ أهي ليلاً أم نهاراً؟ ومن هم المستفيدون؟ ومن هم الذين سيعملون فيه؟ ومن هم المشاركون في المشروع؟ ولو بشكل عام، وأخيراً...كيف سيكون العمل في المشروع؟ وكيف

سينجح المشروع؟ وما هي الأمور التي تحدد، إن كان قد نجح أم فشل؟ وبجانب كل هذه التساؤلات، تأتي أهمية ما بعد التخطيط، ألا وهي تكوين الخطة الأولية.

فبعد سرد التخطيط وتشكيل الخطة الأولية، يحتاج مدير المشروع أن يعرض هذه الخطة على الأطراف المساهمة في المشروع مِنَ المستفيدين وفريق العمل والمشاركين، ليجد منهم الموافقة على العمل بهذا النمط والوقت، والموافقة على هذه الخطة الأولية لتكوين الخطة النهائية، ويشعرهم أنهم هم الذين ساهموا في تكوين هذه الخطة، وتخطيطها والسعي فيها، ليشعروا أنهم جزءٌ من الخطة، فيعملون فيها ويساهمون باقتراحاتهم وأفكارهم للتغيير والتعديل والتطوير فيها، فمع تغيير الخطة يجب أن يأخذ منهم الموافقة على الخطة النهائية، وهي التي سيعملون عليها لإنجاح هذا المشروع، فإن أخذ منهم الموافقة، تأكد أنها خطة معقولة وقابلة للتنفيذ من كل النواحي، فإن أجاب على كل الأسئلة، وجهز الخطة، وأخذ الموافقة منهم، فليجعلها رسمية بورقة يتم التوقيع عليها، أو يذكر أن هذه الخطة هي الخطة النهائية، وأنه لن يتم تغييرها بعد اليوم، فإن كان لدى أي شخص اقتراح أو تعليق أو تغيير فليذكره اليوم، فإن أتى به لاحقاً كان ذلك جزءاً

من التغيير الذي يحتمل الموافقة أو الرفض، فيجعل الخطة رسمية، ويثبتها، فإن انتهى من هذا السرد للنقاط والأسئلة، انتهى من الأساس الثاني، وقواه بالموافقة الرسمية على الخطة النهائية.

## 3- أجزاء المشروع

بعد أن حدد المدير الخطة، يتوجب عليه أن يبدأ التنفيذ بشكل منظم ومرتب ومقسم، بحيث أن كل شخص يعلم طبيعة مساهمته لإنجاح هذا المشروع من مساعدة ومسؤولية وأهداف، فيقسم الأعمال إلى أن يصل إلى التقسيم المفصل، لدرجة يجد فيها كل خطوة عبارة عن عمل واحد منفرد، وليس فيه أياً من الأعمال المركبة التي تتكون من عدة خطوات، فيعرف كل واحد بالضبط ما عليه؟، ومتى عليه فعله؟

فبعد أن حدد الخطة وجزأها، ووزعها ووضحها للمشاركين في إنجاز هذه الخطة وهذا المشروع، فإن جزأها ووضحها وبين لهم المطلوب، كان ذلك هو الأساس الثالث الذي قواه بتوضيح المسؤوليات والأدوار المجزأة لكل شخص.

## 4- تحديات المشروع

ما أن يبدأ في المشروع وتحديد الخطة والعمل على الأجزاء التي وزعها، والأدوار التي قدمها للآخرين، حتى تبدأ التحديات المتوقعة والغير متوقعة، ويجد نفسه أمام عقبات وصعوبات لم يتوقعها، فيجب عليه أن يكون قادراً على أن يتوقع الصعوبات والعقبات والمشاكل التي قد تصادفه في المستقبل من طبيعة سير المشروع الآن، وأن ينتبه لكل المعطيات ليلاحظ منها النتائج، فإن وجد هنالك صعوبات في الأفق، وجب عليه حلها منذ الآن، فيبدأ يتوقع ما قد يعرقل المسير، ويؤدي بالخطوات لدرب شائك مغلق ليغيره، ويأخذ الخطوات باتجاه سهل وبسيط، ليصل باختصار للهدف والنجاح، وقد يحتاج لتغيير الخطة بينما هو ساعٍ فيها، وذلك ليتفادى ما قد تغير، وما قد تعثر وانسد، مما ظن وجوده وسهولته سابقاً في الخطة الأولية، فينظر ما قد يسوء، ويخطط كيف له أن يحله؟ وكيف له أن يتفاداه؟ فإن لم يستطع تفاديه، فإنه يعمل لتقليل الضرر الحاصل من خلف هذه التغييرات والعقبات والتحديات.

فيكون دائماً في سعيه يعمل في إدارة المشاريع، لا في إدارة المشاكل، ودائماً يخطط للحل قبل حصول المشكلة، لا أن يبحث عن الحل بعد حصول المشكلة، فيكون دائماً جاهزاً لحل المشاكل، لأنه كان متوقعاً حصولها من ملاحظته الدائمة من المعطيات، فيقلل قدر الإمكان من المفاجآت غير المرغوب بها، ليُحول المشاكل إلى تحديات وعقبات يتعلم منها، وقد بحث مسبقاً لحلها، وكيفية الاستفادة منها، ولكي تكون خطوة في تقدمه بدل أن تكون سداً يوقفه.

## 5- التواصل في المشروع

إن من أخطر الأمور التي تحصل في المشروع هي التواصل مع الأشخاص، وذلك لأن الأشخاص لهم اعتقاداتهم وأفكارهم وحالاتهم النفسية التي قد تختلف من وقت لآخر، وفي نفس الوقت قد تتغير أثناء المشروع، وأنهم يتأثرون ببعض، وأن المشروع لا يمكن أن ينجح بدون أهم عنصر وهو الأشخاص، فإننا نجد أن مدير المشروع في هذا الأساس يحتاج أن يعرف كيف يتواصل مع الآخرين، ويكسب رضاهم ومساعدتهم الدائمة، وقبولهم للمشروع، فيعرف

من يكلم؟ ومتى يكلم؟ ويعرف ممن يأخذ القبول؟ ومن لدية القرار؟ ومن يستطيع حقيقة مساعدته لإنجاح المشروع؟ ويعرف أهمية بث الحماس في صدور الجميع ليجد منهم التصميم للنجاح، ويعرف متى يُحمس؟ ومتى يصد؟ ومتى يُشجع؟ ومتى يُهدأ؟ وأنه يُبقي دائرة المشاركين في التواصل صغيرة جداً، حيث أن العدد يختلف دائماً ويتغير بشكل كبير كلما زاد شخص في دائرة التواصل، فإنه إن كلم اثنان كان التواصل بينهم وبينه عبارة عن علاقتان للتواصل، أما إن كانوا أربعة، أصبحت عشرة علاقات تواصل، وإن كانوا سبعة يكون عدد العلاقات التواصلية واحد وعشرون، وهكذا كلما زاد العدد صعب النقاش والإقناع والحوار مع جميع المشاركين، وذلك لتضاعف عدد العلاقات التواصلية، فلذلك يجب عليه أن يعلم متى يكلم من؟ ومتى يجمع من مع من؟ وفي نفس الوقت يجب عليه أن يكلم ويحاور ويشعر بالأهمية كل المشاركين في المشروع، ويجب أن يتحكم بعدد من يناقش، ومن لهم القرار في تغيير ووضع التوقعات، ليستطيع التحكم بالوقت والمصادر والجودة، وأخيراً، ليتمكن من إنجاز المشروع بشكل صحيح ووقت قياسي، ليرضي جميع الأطراف، فيكون مشروعاً ناجحاً.

## 6- التحكم بالمشروع

إن مدير المشروع يحتاج أن يتأكد أن كل واحد من المشاركين يقوم بعمله بالشكل الصحيح، والوقت المناسب، وبالجودة المفروضة، والتوقعات المطلوبة منه، وباستخدام المصادر اللازمة، دون التبذير أو التقتير أو التقصير بالمال أو الجهد أو الوقت، أو بأي من المصادر بشكل عام، وذلك لأن الإنسان هو أهم مصدر للنجاح في كل مشروع، فإن لم يعمل كل واحد منهم عمله بالشكل الصحيح المتقن، فشل المشروع مهما اجتهد المدير، ومهما كانت هنالك من أساليب وخطط وعلم خلف المشروع وإدارته، فكان لابد من أساس لأساسيات إدارة المشروع يجمع هذه الخاصية، ألا وهي التحكم، وذلك للتحكم بالمصادر والوقت والتوقعات، فما إن يكون التحكم بهم قائماً ومتجها للنجاح، نجح المشروع لا محال.

إن من هذه الأساسيات الستة، نجد أن مدير المشروع يسعى بين عدة أساسيات ليبني عليها هذا البنيان، وهذا المشروع، وذلك ليستطع أن يكون مرناً في التحكم بين المصادر والوقت والجودة، وليحصل على مشروع ناجح ومقبول من كل الاتجاهات، ومن كل

من ساهم وشارك في المشروع، وكذلك من المستفيدين، فبدون هذه الأساسيات تختفي الإدارة، وإن انهارت الإدارة، أو اختفت، أو تصدعت، أثر ذلك تأثيراً مباشراً على نجاح المشروع، وعلى الوصول للهدف، وإرضاء المستفيدين بكل الأحوال.

## طبيعة إدارة المشاريع

~~~~~~~~~~~~~~

الإدارة إنما هي مراقبة سير أمرٍ من بدايته حتى نهايته، وذلك لينتهي بما خُطط له، وهنالك أنواع كثيرة لطبيعة الإدارة، فمثلاً، إدارة الأدوات تختلف عن الإنسان، وإدارة قسم معين في شركة ما تختلف عن إدارة المشروع، فإدارة القسم إنما تكون مربوطة بقوانين تحدها من أعلى بحيث تكون قريبة للعمل المتكرر المتشابه، وتلك المجموعة من فريق العمل قد لا تتغير، وكل واحد منهم يعلم طبيعة عمله بالتحديد، فيقل فيها نسبة المفاجأة والابتكار، فالمدير هنا إنما هو منظم ومتابع، أما إدارة الأداة فما هي إلا إشراف على إنتاجية تلك الأداة لتبقى دائماً بلا عطل، وتعمل كما جبلت من أجله.

أما إدارة المشاريع فهي نموذج مختلف من نماذج الإدارة، فما هي إلا ترتيب لعدة مفاجآت وصعوبات للقيام والإنجاز لهذا المشروع، وأغلب المشاريع تختلف عن مثيلاتها، إما في المطلوب والناتج، أو المعطى، أو الأشخاص، أو حتى مكان العمل، فباختلاف هذه المتغيرات يصبح العمل وإدارة المشروع أمراً مستجداً وحديثاً، فيحتاج
~~~~~~~~~~~~~~

إلى إستراتيجية وخطة عمل تختلف عما قبلها من المشاريع، فإدارة المشروع تكون ما بين القيادة والإدارة، فالقيادة إنما هي سعي لهدف يكون فيها القائد يهتم بالأمور الكبيرة، كتحديد الرؤية وتوضيح الأهداف وإزالة المعوقات في ذلك الطريق، أما المدير، فهو الذي يسعى لتحقيق الرؤية بالملاحظة اليومية المستمرة للخطوات، فالقائد يهتم بالنتائج أكثر من الخطوات، أما المدير فهو يسعى خلف الخطوات ليتأكد من أن الطريق الذي يسلكونه سيوصلهم إلى الهدف، فيكون كأن المدير يلاحظ بشكل يومي، والقائد يلاحظ بشكل شهري، ويراجع الخطة كل ثلاثة أشهر، ويراجع الهدف كل سنة.

أما مدير المشروع فيكون بين ذلك، فتكون رؤيته إنما هي تحقيق توقعات المستفيدين، وفي نفس الوقت ينظر في الخطوات اليومية، ويراقب سير العمل بشكل قريب ومستمر، فيجمع المهارة والتطبيق معاً، والرؤية والملاحظة والتنظيم معاً، وكلهم في آن واحد، وذلك لتحديد نجاح المشروع، فهو من يلاحظ المصادر والوقت والجودة على مستوى القيادة والإدارة، فذلك هو مدير المشاريع، وتلك هى المهارات المطلوبة لإدارة المشاريع.

## الترابط والتشعب

~~~~~~~~~~~~

إن المشاريع المنزلية تترابط مع بعضها البعض في عدة أمور، وأنها تحتاج إلى جاهزية كل الخطوات ليحصل وينتهي هذا المشروع، فنجد أن المشاريع قد تترابط في الخطوات، وأنها قد يُنظر لها كأنها عدة مشاريع تتلاقى في خطة واحدة، فإن تعطلت إحدى الخطوات تأثرت عدة مشاريع في المنزل، فمثلاً، نجد من المشاريع مشروع تعليم الأبناء، ومن المصادر استعمال أداة المركبة، واستعمال أداة الإنسان وهو السائق، واستعمال أداة المال لتوفير الوقود، واستعمال أداة الأرض كالطريق للتنقل من البيت إلى المدرسة وذلك في وقت معين، ليتسنى للأبناء الوصول قبل بداية الحصص بقليل، والمتوقع في الجودة هو أن يصلوا قبل بداية الطابور بقليل، بحيث يكفيهم الوقت المتبقي بعد الوصول للاستعداد لليوم الدراسي، فدراسة كل ابن عبارة عن مشروع مستقل بذاته عند الأب، وهذه المشاريع كلها يديرها الأب. فمدير المشاريع قد جمع كل المشاريع وجعلها تلتقي في إحدى الخطوات، ألا وهي الانتقال من البيت للمدرسة، فيكون الأبناء في مركبة واحدة، فما أن تتعطل تلك الخطوة بتعطل المركبة مثلاً، حتى
~~~~~~~~~~~~

يؤثر ذلك على جميع المستفيدين من تلك الخطوة، فلا يستطيع جميع الأبناء الانتقال للمدرسة، فبجمعهم جميعاً في نفس الخطوة، فقد اختصر الوقت والجهد والمال، أما إن تعطلت، فإن تأثيرها يكون مضاعفاً لو أن تلك الخطوة كانت مقسمة على عدد الأبناء، فإن تعطلت المركبة، فإن هذا التعطل يؤثر على ذلك المشروع بالتحديد، وليس كل المشاريع، فتلك هي الترابط بين المشاريع.

أما تشعب المشاريع فإنه يكون في حاجة للسائق والمركبة والمال والأرض التي تتمثل في الطريق، فبداية نجده يحتاج إلى اختيار طريق يكون مناسباً للانتقال إلى المدرسة، فوجب عليه اختيار منطقة أو بلد ليعيش فيه الأبناء ويحتوي على هكذا طريق، وكذلك يجب أن يوفر المال ليشتري المركبة ويزودها بالوقود، ويجب أن يبحث عن سائق يأتمنه لتوصيل أبنائه، أو يقوم هو بإيصال أبنائه بنفسه أو من أحد أفراد العائلة، المهم أن يأتي بسائق ليقوم بالمهمة، ومن ثم يبحث عن كيفية تحديد الوقت اللازم ليحصل فيه ذلك التوصيل.

أما عن توفير المركبة، فإن عليه شراء تلك المركبة أو استئجارها، وعليه ابتداء مشروع لإحضار المركبة التي سيستعملونها للانتقال، وكذلك

ابتداء مشروع لتوظيف السائق وتعليمه، وكذلك اختيار المدرسة يُعتبر مشروعاً مستقلاً، واختيار مكان البيت يعتبر مشروعاً، فمن خطوة توصيل الأبناء من البيت إلى المدرسة فإنه على الأقل يحتاج لعدة مشاريع تتعلق باختيار مكان البيت، ونوع المدرسة، وتوظيف السائق، وشراء السيارة، وتنسيق الوقت وحسابه.

من ذلك نجدها عدة خطوات مرتبطة جميعاً مع بعض، وكذلك تتقاطع عدة مشاريع مع بعضها البعض لإنتاج هذا المشروع، ولتحقيق إحدى الخطوة نجد جميع المشاريع تترابط وتتحد مع بعضها البعض لتحقق هذه الخطوة، وتنتهي مع بعض في نفس الوقت.

فما أن يكون الأبناء في إجازة كالإجازة الصيفية حتى تختفي تلك الخطوة من المشروع، وتختفي معها الحاجة للسائق والمركبة والمدرسة والطريق والمال والوقت، فمع اختفاء كل هذه الأمور تختفي هذه الخطوة، وكذلك باختفاء هذه الخطوة، تختفي الحاجة لكل تلك المشاريع أو الخطوات.

## أنواع الأعمال

~~~~~~~~~~~

إن المشاريع بشكل عام تقوم على طبيعة الأعمال التي ينفذها كل فرد من فريق العمل، فهي تنقسم إلى ثلاثة أعمال.

1- الأعمال المخططة.

2- الأعمال المفاجئة.

3- الأعمال التنظيمية.

وفيما يلي شرح للأعمال الثلاثة التي يكون من خلالها تقسيم الوقت في الأعمال مع الأمثلة.

### 1- الأعمال المخططة

وهي الأعمال التي خُطط لها والمندرجة تحت خطة العمل لهذا المشروع، والتي لها بداية ونهاية معروفة ومنظمة، ويخطط لها من سيعمل عليها، فهي أساس نجاح المشروع وأساس انتهائه بما حُدد له من مصادر ووقت وجودة، وبما تم الاتفاق عليه من توقعات ونتائج الأعمال.
~~~~~~~~~~~

2- الأعمال المفاجئة

هي الأعمال التي لا تكون مندرجة تحت خطة العمل لأي مشروع، وهي الأعمال التي تأخذ من وقت الأعمال المخطط لها فتؤخرها، ومنها ما هو مهم، وأغلبها غير مهم.

فقد يذهب جميع أفراد العائلة في رحلة مخطط لها الطريق، ولكن لأي سبب كان تعطلت المركبة في الطريق، فتلك هي الأمور غير المخطط لها والمفاجئة والمهمة أدت إلى تأخر المشروع.

أما إن كان العمل غير مهماً، كأن يكون محلاً لبيع الحلويات في الطريق، وبعد أن تم شراء كل ما تحتاج العائلة من متاع الرحلة من الأكل والحلويات، صاح الطفل للتوقف لشراء من هذا المحل، فإن هذا أمر وعمل غير مهم ولكنه مفاجئ، وقد يؤثر ويؤخر المشروع.

3- الأعمال التنظيمية

إن الأعمال المخطط لها تحتاج إلى من يخططها ويجهزها بحيث تكون جاهزة، فالوقت والجهد الذي يأخذه المنظم والمخطط في تنظيم هذه الخطوات، إنما هو عمل يُستقطع من الوقت والجهد في التنظيم،

فنتاج هذا العمل يكون في خطة العمل للمشروع، ونتاج تنفيذ خطة العمل يكون نجاح المشروع، أما نتاج العمل المفاجئ إنما هو التأخير.

## أنواع العقبات

~~~~~~~~~~

هنالك نوعان من العقبات، أحدهما ألا تعلم ما تفعله لحلها، والأخرى لا تعلم كيف تفعلها.

وهذه العقبات والصعوبات إنما هي صعوبات في أداء العمل وفي المطلوب منك، فتكون بين جهل بعدم العلم بما يجب القيام به، وبين الجهل بكيفية القيام بما يجب القيام به.

ففي البداية يجب أن تكون قادراً على معرفة ما يجب فعله من خطوات، فإن علمت ما يجب فعله ذهبت للمرحلة الثانية، وهي كيف لك أن تفعله؟ وكيف لك أن تتخطى هذه الخطوات؟ فلإحضار الأبناء من المدرسة يجب عليك أن تعلم أنه يجب عليك إحضارهم، فإن علمت ذلك، احتجت لتعلم كيف عليك أن تحضرهم؟ وقد يكون ذلك باستخدامك للمركبة، والطريق الصحيح، والوقت المناسب.
~~~~~~~~~~

فأولاً تعلم ما هي الخطوة، وثانياً تعلم ما هي الطريقة اللازمة للعمل، فإن كنت تعلم ما هي الخطوة؟ وما هي الطريقة؟ فإن كل العقبات قد حلت، وذلك لأنك إن علمت الخطوة والفعل، بقي عليك التنفيذ، إما بخطوة واحدة أو بمشروع، المهم أنه عبارة عن فعل بعلم، لا علم بلا فعل.

## استغلال الفراغ

~~~~~~~~~~~

هنالك دائماً وقت فراغ بين الخطوات، ويتميز الناجح عن المتأخر باستطاعته استغلال هذه الأوقات التي فيها من الفراغ ما ينفعه وينفع المشروع، ولكن كيف يختار ماذا يفعل في وقت الفراغ هذا ليستغله استغلالاً جيداً ومفيداً؟ نجد أن الاختيار يقوم على أربعة محاور:

1- مقدرة العمل.
2- وقت العمل.
3- الطاقة الذاتية.
4- أهمية العمل.

دائماً أوقات الفراغ تستخدم وتستغل بمقياس هذه العوامل الأربعة التي من خلالها يستطيع الإنسان أن يستثمر وقته بأفضل الحصاد، ويكون مستفيداً من فراغه لا متحسراً على ضياعه، وفيما يلي الشرح بالأمثلة.
~~~~~~~~~~~

1- مقدرة العمل

ما تستطيع فعله يتحدد بما لديك في ذلك الوقت للعمل عليه، فإن كان لديك بعض الأعمال التي تحتاج للحاسب الآلي للقيام بها، ولكنه غير متوافر بين يديك في تلك اللحظة، فلا مجال لديك للعمل عليها، مهما كان لديك الوقت اللازم والأهمية الكاملة لغياب الحاسب الآلي، فذلك مانع يمنعك من أدائها، فابحث عن أمور تستطيع العمل عليها في ذلك الوقت لتستغل هذا الوقت للانتهاء من هذه الخطوة.

إن ما يحدد اختيارك لما ستقوم به هو توفر مصادره في ذلك الوقت والمكان للقيام به، فلن تتمكن من إرسال رسالة إلكترونية إن لم يكن لديك الحاسب الآلي أو الآلة، فابحث عن أمر آخر تستطيع القيام به، مثلاً، مراجعة ملاحظاتك من كراسة الملاحظات التي هي بين يديك الآن.

فاستغل المصادر المتوفرة للقيام بذلك العمل في ذلك الوقت، واعرف إمكانية الانتهاء من العمل قبل البدء فيه، وما هي القدرة الحقيقية للقيام بهذا العمل الآن.

## 2- وقت العمل

إن معرفة متسع الوقت الذي بين يديك والذي ستكون متفرغاً فيه، يكون لديك القدرة على تحديد طبيعة العمل، فإن كان لديك وقت قصير، لا تختر العمل في أمر قد يستغرق وقتا أكثر مما هو لديك من وقت الفراغ، فلا تبدأ في خطوة حتى تجد الوقت الكافي لها.

## 3- الطاقة الذاتية

إن الإنسان بطبيعته يحتاج إلى شحن وشحذ طاقته من حين إلى آخر ليعمل، فمثلاً إن كنت مرهقاً ولم تنم جيداً لعدة أيام، وكان لديك الأداة والوقت والمصادر والأهمية للعمل بالخطوة التي تحتاج إلى تركيز ومهارة وحذر، فلا تبدأ بها حتى تستريح، وتكون قادراً على التركيز، فقد يكون الاسترخاء من الأمور المهمة التي تقوم بها في طريق النجاح، فإن وجدت أن النوم قد يساعدك للنجاح، وكان لديك وقت يكفي للنوم فنم، واعتبره جزءاً من الخطوات للنجاح، فطاقتك هي مصدر من مصادر المشروع التي تحتاجها لتركيزك وتحركك وإنجازك.

## 4- أهمية العمل

هنالك بعض الخطوات التي تحتاج إلى الانتباه لها والعمل فيها بأسرع وقت ممكن، ويصعب فيها التأجيل، ولكنها لا تخدم بشكل مباشر في المشروع، فما أن تجد وقتاً فيه من الفراغ ما يكفي لهذا العمل المهم، فقم به مباشرة.

فمثلاً، قد يكون لديك أمران تحتاج القيام بأحدهما على الحاسب الآلي، أما الأول فهو إرسال رسالة إلكترونية تسأل بها عن حال أحد أصحابك من باب التواصل، أما الأمر الآخر فهو دفع فاتورة الكهرباء التي قد تُقطع غداً إن لم تدفع اليوم، فهذان أمران تستطيع فعل أحدهما في وقت الفراغ هذا، فأما أحدهما قد يؤجل ولا ضرر، أما الآخر فيصعب تأجيله لحصول الضرر، فيقدم المهم على غير المهم.

## خمس دقائق

~~~~~~~~~~

إن هنالك بعض الأعمال التي لا تحتاج لأكثر من خمس دقائق، وهي الأعمال التي تكون غير الأعمال المخططُ لها، بل تكون من الأعمال المتكررة، أو الأعمال البسيطة اليسيرة غير المحددة بوقت وقد تُؤجل، ولكن عندما تكثر هذه الأعمال البسيطة والقصيرة والميسرة، يصبح اجتماعها وكثرتها كالجبل في ذهن وتفكير مدير المشروع، والتي من إزعاجها قد تلهي مدير المشروع عن التركيز في الأمور المهمة، كما في أكثر المكالمات والرسائل الإلكترونية، والملاحظات على ومن الناس.

كثير من هذه الأمور البسيطة التي يمكن تأجيلها تسبب إزعاجاً وارتباكاً وعشوائيةً في ترتيب الأفكار في عقل الإنسان المبدع، وذلك لأن أكثر الأمور التي يفكر فيها الإنسان تكون قائمة على الترابط والتسلسل والترتيب، وقليلة هي الأفكار التي تخرج من دائرة التسلسل إلى دائرة الإبداع والتجديد، ولا يكون ذلك إلا إن قل وقت التفكير في الأمور المتسلسلة وقل عددها، ليجد الإنسان وقتاً
~~~~~~~~~~

لنفسه ولتفكيره ويخرج من دائرة التسلسل إلى دائرة الإبداع، ولكي نصفي أداة التفكير هذه ونمسح عنها غبار التكتلات المؤجلة، فإنه يجب علينا الانتهاء مما قد يشغل البال ويربك الخيال، فالأفكار في دائرة التسلسل إنما هي بين أعمال وخطوات مؤقتة معروفٌ وقت تنفيذها، وأعمال لأوقات مؤجلة غير معروف وقت تنفيذها، فما كان منها مؤقتٌ لزمن معين، ومحددٌ وقت تنفيذها، وقف عند ذلك التفكير بها إلى أن يأتي وقتها، فقد وجد جواباً لها، أما الأعمال المؤجلة لغير تاريخ محدد أو وقت معين، فإنها تبقى محتارة وتبحث بالسؤال عن الجواب، وتشغل تلك الحيرة حيزاً من التفكير مما يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على الإبداع.

لذلك يجب القيام بكل الأمور التي تستطيع القيام بها بأقل من خمس دقائق، وبأسرع ما يمكن وأفضل طريقة، وذلك إما بأن تستخدم أوقات الفراغ التي تحدثنا عنها سابقاً لتنتهي من الأعمال التي لا تستغرق أكثر من خمس دقائق، أو أنك تحدد وقتاً معيناً في الأسبوع تقضيه للانتهاء من جميع الأعمال المؤجلة، فقد تقرره في آخر يوم من الأسبوع، فتأتي في تلك المرحلة من الوقت لتنتهي من جميع تلك الأعمال المؤجلة، على الأقل أعمال الخمس

دقائق، لتبدأ أسبوعك التالي بذهن صافٍ من كل الأعمال المؤجلة وجاهزاً للإبداع، فلا تقلل من شأن تلك الأعمال القصيرة لأنها قد تكون سبباً مباشراً لتوقف تقدمك وإبداعك، وسبباً لتضييع كثيرٍ من أوقات فكرك لتذكّرك بأنه مازال هنالك أعمالاً مؤجلة، فمتى سوف تفعلها؟ أو على الأقل متى سوف تقرر وقت فعلها؟ وماذا ستفعل بها؟

فإن احتجت إلى تأجيل أي من الأعمال القصيرة، فلا تؤجل لأكثر من أسبوع، وأفضل حل هو أن تنتهي من جميع هذه الأعمال يومياً ولا تؤجلها، أما عن الأعمال الطويلة، فتلك جزء من خطة العمل التي أنت تسعى فيها، وهي تخدم هدفاً معيناً.

فمثال على الأعمال القصيرة، يكون في تعطل إحدى أنوار المنزل، وكانت لديك في البيت كل الأدوات التي تحتاجها لتبديل هذه الإضاءة، وأنها بمقدورك وفي طبيعة علمك، وتعلم ما يجب فعله، وأنك تقدر على ذلك في أقل من خمس دقائق، ولكنك مازلت تؤجل هذا الفعل لاحقاً، ألن تجد من نفسك التذكير كلما مررت بجنبه في المنزل؟ وكلما رأيت إضاءة معطلة في أي مكان حتى خارج

المنزل؟ وأنك تتذكر هذا العمل، وهذا العطل، حتى وأنت بعيد عن المنزل؟ وقد تكون مشغولاً في أمور أخرى، وتتذكر أنه يجب عليك ألا تنسى أن تغير هذه الإضاءة، أليس هذا إضاعة للجهد في تفكير قد تستخدمه في أمور أخرى؟!

فتخيل لو أن عندك من هذه الأعطال والأمور المؤجلة الشيء الكثير، وأنّ هنالك أمورًا كثيرة خارج المنزل وداخله يجب عليك فعلها، ألن تجد نفسك مشغولاً بتأجيل الأمور، وإقناع نفسك بأنك ستفعل ذلك غداً، حتى لا تشعر بضيق الفشل والاستهتار من نفسك، وعدم المبالاة؟! فلا تضيع الجهد، ولا تخسر الإبداع، ونظم الأوقات، وانتهِ من جميع هذه الأمور البسيطة المزعجة التي تُنجَز في أقل من خمس دقائق.

## وقت الانتظار

~~~~~~~~

إن من أكثر الأمور وأكثر الأوقات التي تمضي على الإنسان بدون فائدة، هي وقت الانتظار، فأوقات الانتظار منتشرة في سائر لحظات اليوم، فقد تكون قليلة أو قصيرة، كما في وقت الانتظار لتغير الإشارة الضوئية المرورية، فما تلك سوى عدة ثوانٍ معدودة، وقد تكون طويلة لعدة ساعات ومملة، كالانتظار في المطار أو في القطار.

لذا فإن الإنسان يمضي أيامه بين لحظات الانتظار هذه حائراً مقيداً في مكانه إلى أن يصل، أو إلى أن ينتهي ما يحبسه في حالة الانتظار تلك، وما تلك سوى لحظات قيمة طويلة ضائعة قد يستفيد منها العاقل استفادة كبيرة.

فقد يستفيد منها بتحويل الانتظار إلى وقت فراغ مقيد، وتصبح لدية القدرة على استغلال هذا الفراغ فيما يفيده؛ فمثلاً قد يستخدم وقت الانتظار هذا في التخطيط أو التطوير أو القراءة، ويخطط ما قد يفعله مستقبلاً في تلك اللحظات، فإن علم أن لديه وقت انتظار
~~~~~~~~

مسبقاً، كعلمه بالوقت الذي سيقضيه في الطائرة، فقد يأخذ معه الأعمال التي قد تحتاج إلى التخطيط أو المراجعة.

أما عن التطوير، فإنه قد يستحضر بعض الأفكار والأعمال ويبحث لها عن حلول لاختصار الوقت والمصادر، ليجد جودة أفضل مما بدأ به العمل.

وأخيراً، قد يستغل هذا الوقت في القراءة، وهو أقل ما قد يفعله، وذلك ما يجب أن يلزم نفسه بفعله في كل وقت سمح له الحال، فليكن معه دائماً كتابٌ أينما ذهب، فكلما وجد لحظاتٍ تصفح الكتاب وقرأه، حتى لو كان يقرأ صفحة واحدة كلما تمكن من ذلك، فالفائدة ليست في الكثرة ولكن في المواصلة، فالصفحة ولو كانت قليلة العدد، فهي أكثر من لا شيء بكثير، فإن كل صفحة يقرأها فيه زديادةٌ لعلمه، وجودةٌ لإنتاجيته، وتقدمٌ لمكانته، مما يحسّن من استخدامه للمصادر، واستغلاله للوقت، فيقدم أفضل جودة تُرضِي جميع المشاركين، ويكون بذلك قد نجح في مشروعه وحقق هدفه.

فليكن دائماً في وقت فراغه وانتظاره بين التخطيط والتطوير والقراءة، فلا يمضي عليه وقت يجلس فيه في ملل وسرحان، أو يضيعه في كلام فارغ وهذيان، لا يجد فيه أي معنىً من معاني العلم والتطوير والتخطيط والجودة، فذلك إنما هو إنسان قد ضيع وقته، وأفسد جهده، وضيع ما قد يفيد نفسه وعائلتة وإدارته في كل المشاريع التي قد يعمل فيها، ولا يمكن أن يكون قائداً، ومثالاً لغيره ليقتدوا به للنجاح إلا بالعلم.

## صيد الأفكار

~~~~~~~~~~

إن طبيعة عمل مخ الإنسان إنما هو تحليل للخبرات والمعلومات لاستنتاج حلول مبتكرة للمواقف التي تصادفه في حياته اليومية، فهنالك من الأمور التي يجد لها الإنسان جواباً وحلاً في لحظتها، فما أن يحصل أمامه موقف حتى يجد له حلاً سريعاً، وهنالك بعض الأمور التي لم يعتد على مثلها سابقاً، فتحتاج إلى ابتكار للجواب، وإبداع في الحل.

قد يأخذ المخ فترة طويلة في التفكير اللاواعي والبحث في كل الخبرات التي مرت عليه، وكل المعلومات التي فهمها ويقارنها ببعض، ويبحث عن عدة استنتاجات لتخرج بعد فترة من الزمن وبلا مقدمات فكرة تحل تلك المعضلة.

ومثل هذه الأفكار الإبداعية أو الابتكارية إنما قد تأتي في الحقيقة أو في الحلم، وفي الواقع أو في الخيال، أو قد يتذكر الإنسان موقفًا بعدما ينتهي ما كان يحتاج هذا التذكر له، فقد يرى الإنسان شخصاً أمامه لكنه لا يستطع تذكر اسمه حتى يذهب هذا الإنسان، أو قد
~~~~~~~~~~

يتذكره بعد يوم أو عدة أيام، وذلك لأن الإنسان يحتاج إلى فترة من الزمن ليبحث بشكل لا واعي ولا إرادي في ذاكرته عن هذا الشخص، فإن كان ممن يستخدم اسمه دائماً، أو كان اسمه مميزاً، كان حاضراً في ذاكرته، أما إن لم يكن يستخدمه دائماً، فإنه يكون قد رُكن في الذاكرة طويلة الأمد، وفي مكان بعيد في تصنيف ذاكرة الإنسان، فلا يجدها سريعاً حتى يأخذ وقته في البحث عنها إلى أن يجدها المخ، فإن وجدها أخرجها لعقله الواعي، ليجد نفسه فجأة قد تذكر اسم ذلك الشخص، ولكن بعد فوات الأوان، وذهاب الحاجة لتلك المعلومة، وذلك الاسم.

كذلك هو الحال مع الأفكار والحلول، فقد يجد الإنسان نفسه في موقف يحتاج فيه إلى حل، فيجاوب متسرّعًا بحل قد لا يكون هو الأفضل، وبعد فترة من الزمن، بعد هدوءه، تخرج له فكرة وحل أفضل مما قد قال في ذلك الوقت، فتجده يتحسر ويقول في نفسه: "لو قلت كذا لكان أفضل"، وبعض الأمور والحلول قد تأخذ عدة أيام، أو حتى شهورًا لتخرج فكرة جيدة، وحلاًّ مناسبًا من دون تفكير، وتذكرها في تلك اللحظة، فما أن تجد مثل هذه الأفكار،

أو مثل هذه الجمل، أو مثل هذه الأساليب الجميلة في الطرح، حتى تنساها بعد فترة إن لم تدونها، وتحفظها في ورقة.

إننا نجد هذا واضحاً عند الأدباء والشعراء والمبتكرين والمخترعين، فتجد الشاعر مثلاً، حيثما تجده يكون دائماً بجنبه ورقة وقلمًا، ليدون قصيدة كاملة يشعر أنها قد نبعت الآن من فكرة، أو نجدها عند المخترعين، فنبع الأفكار يكون في نومه أو قريبًا من وقت النوم، فنجد الورقة والقلم بجانب السرير، لأنه يجد أفضل الأفكار في تلك اللحظات، فما أن يسترخي حتى يجد فكرة تحل له مشكلته، وتبتكر له اختراعًا جديد.

أما في إدارة المشاريع فلأن طبيعة المشاريع سريعة ومتغيرة، ولأنها تحتاج إلى تفكير دائم في الموضوع والمشروع، فإن الأفكار الجيدة والحلول المتميزة تأتي دائماً مفاجئة، وذلك لانشغال ذهن مدير المشروع الدائم بمثل هذه المشاريع، فليكن معك كراسة صغيرة للملاحظات، وقلمًا تُدون فيه كل الأفكار التي تخطر على بالك، لتجد نفسك ما أن تُدون هذه الأفكار حتى تستنج منها حلولاً تسهل عليك كثيرًا من المصاعب التي قد تواجهك في إدارتك

للمشاريع، وخاصة في المشاريع الطويلة التي تستنزف منك وقتًا طويلاً في إدارتها وأدائها، والتخطيط لها والتفكير فيها، وتأخذ فترة طويلة حتى تنجزها، قد تصل لعدة سنوات تتغير فيها أحوال الأسرة والمعوقات.

إذاً، كن دائماً في إعدادك للمشاريع، ومن ثم في إدارتك لها إلى أن تنجزها، وحتى بعد أن تنجزها مدوناً لكل الملاحظات التي تأتيك في طريقة حلها أو تطويرها، ولا تستهتر وتقلل من شأن أيٍّ من الأفكار، فإن الجواب الكبير والمتميز، إنما هو مجموعة من أفكار صغيرة تأتي على شكل لمحات متباعدة، فاجمعها واربطها مع بعض لتجد نفسك تميزت، وكذلك في إدارة المشاريع، اجمع كل الخطوات التي تأتيك على شكل خطوات لتجدها تترابط فيما بينها مع بعض، فإنها سوف تأتيك على شكل لمحات وأفكار متباعدة ومتقطعة، فما أن تجمعها لتجد نفسك قد ابتكرت حلاً جديدًا يساعدك على التقدم، فدائماً دوِّن كل ملاحظاتك وأفكارك والحلول التي تأتيك حتى وأنت نائم وفي حلمك، فإن صحوت من نومك، وتذكرت فكرة رأيتها في حلمك فدونها، فما هي إلا تتابع لهذه اللمحات التي يسعى عقلك اللاواعي لاستخراجها لحل المشكلة والمعضلة التي

تشغل بالك، وما قد ينفع مشروعك وحياتك، فما أن تجمعها جميعاً حتى تجد من ذلك التجميع كل ما ينفعك، ولا يكون إلا بالتدوين الدائم والمستمر لكل الأفكار التي تجدها تأتيك من عقلك اللاواعي.

## توقعات المستفيد

~~~~~~~~~~~

قد قلنا أن الجودة تنقسم إلى قسمين، منها ما تعارف عليه فأصبح جزءًا من المتفق عليه والمعروف، وهذا ما نجده عاماً في أكثر المشاريع التي تكون فيها النتائج متكررة، أما الجزء الثاني من الجودة فهي التوقعات، وهو أن يكون نتاج هذا المشروع أمر خاص بهذا الموقف، أو لهذا المستفيد، ويعرف هذا بتخصيص النتيجة، ولكن تخصيص النتيجة وعموميتها يشتركان في توقعات المستفيد، فهو في كل الحالات يتوقع من مدير المشروع خمس طلبات وأشكال للخدمة.

1- فورية الخدمة.
2- حل للمشاكل.
3- التفهم والاستيعاب.
4- الاستماع والاهتمام.
5- المدح والتقدير.

وفيما يلي شرح لهذه الطلبات.
~~~~~~~~~~~

1- فورية الخدمة

إن المستفيد بطبيعته عندما يأتي ليطلب الخدمة، فإنه يتوقع أن يجدها في الوقت الذي يحدده هو، بغض النظر عن واقعية طلبه، وإن كان حقاً يحتاج إلى وقت أطول مما حدد، فالإنسان بطبيعته يصعب عليه الانتظار، لأن الصبر من الأمور الشاقة التي يحاول أن يتفاداها الإنسان.

فمشروع إنجاب الطفل مثلاً، يحتاج على الأقل سبعة أشهر من يوم التخصيب، ولكن الرجل والمرأة وجميع من ينتظر هذا المولود يشعر بطول هذه الأشهر السبعة، والتي هي في الغالب تسعة أشهر، ويجد ثقلاً في الانتظار لهذا المولود، فدائماً الإنسان يبحث عن فورية الخدمة، مع أنه يعلم حتى لو أتى بسبعة نساء فإنه لن يستطيع أن يختصر الحمل لأقل من سبعة أشهر، مع هذا تجده يتمنى قدومه معافى في أقل من سبعة أشهر، فدائماً يبحث المستفيد عن فورية الخدمة، ويريدها في الحال، ويتوقع وجودها فور طلبه حتى لو خصص طلبه وشكّل النتيجة على ما يريد، ولا يقبل بما تم إنجازه بالطريقة والمواصفات العامة، فإنك تجده يريدها حالاً.

## 2- حل للمشكلة

نجد أن المستفيد يريد ما طلب بغض النظر عن المشاكل والصعوبات، لأنه لم يأت ليحل المشاكل، بل أتى ليحصل على النتيجة، فهذه المشاكل ما هي إلا مشاكل خاصة بمدير المشروع، وكل مشاكل وطلبات المستفيد ما هي إلا شرح لما يريد من هذا المشروع، فإن كانت لديه مشكلة وأراد حلها، فإنه يتوقع من مدير المشروع القدرة على حل جميع مشاكله، والقدرة على تحقيق جميع طلباته، والوقت جزء من هذه المشاكل، فيتوقع من مدير المشروع أن يحل له جميع مشاكله، ويقدم له الحل والنتيجة في الحال.

## 3- التفهم والاستيعاب

إن من أكثر الأمور وأهمها والتي تدفع الإنسان للطلب، ما هي إلا حاجة في نفسه يريد منها أن يُرضِيَ رغباته وأمنياته، وأن يحل فيها مشاكله، لذلك يطلب هذا المشروع، فهو عندما قدم لمدير المشروع وطلب منه نتائج محددة، وجودة معينة وواضحة لما يريد، كان متوقعًا من مدير المشروع أن يكون متفهماً ويشعر برغبة المستفيد، ومتحمسًا لإنجاز هذا الطلب وكأنه هو من طلبه، وأنه يشعر بنفس

المعاناة التي يتألم بها المستفيد، ويتلهف بنفس الرغبة، وأنه يتفهم شعوره وحاجته، وأنه قد مر بنفس الحالة التي يمر بها المستفيد، أو على الأقل شبيهة بها، فيشعر بما يشعر به المستفيد، فما يكون منه سوى التفهم والاستيعاب لذلك الطلب.

## 4- الاستماع والاهتمام

إن الإنسان يبحث عمن يستمع له ومن يهتم به، ومن يقدر حاجاته ولا يستهزأ بها، ولا يظن أنها غير مهمة، فعندما أتى لمدير المشاريع توقع منه الاهتمام الكامل، والاستماع المتواصل له، ومحاولة التركيز باحتياجاته، لأن موضوع المستفيد مهم، وأنه من أهم الأمور التي بين يديه، والتي يمضي فيها لينهيها، فما أن يشعر المستفيد بأن هذا الإنسان يستمع له ويهتم لأمره، وأنه قد اختار أمراً مهماً ليطلبه، حتى يجد منه تقبلاً، لأنه في حقيقة الطلب لهو أمر مهم للمستفيد، كما قلنا أن أساس طلبه هو الرغبة والحاجة والفورية وحل لمشكلته، فيجب على مدير هذا المشروع أن يبدي اهتماماً ويستمع بأفضل طرق الاستماع، كي يستطيع أن يشعر المستفيد بأنه يجد أهمية هذا الطلب، ويوافقه على التركيز فيه.

## 5- المدح والتقدير

من طبيعة الإنسان هي العجب بنفسه، ومن طبيعة نفسه أن تحب وتقبل من يشعرها بتميزها، فإن المستفيد يتوقع من مدير المشروع أن يرى في طلبه هذا التميز، وأنه يختلف عن باقي الطلبات باختلاف جودته، واختلاف طبيعة سؤاله، أو على الأقل إن كان ما طلبه من الأمور العامة، وليس فيها تخصص في الطلب، فإنه يتوقع منه أن يمتدح طريقة طلبه، وطريقة شرحه لما يريد، ففي ذلك التميز فرحة للمستفيد، ورضىً لغرور نفسه.

## الموهبة والشخصية

~~~~~~~~~~~~

هنالك فرق بين الموهبة والشخصية، وهذا الفرق يساعدنا في كيفية التعامل مع مصدر الإنسان في المشاريع، فالإنسان من المصادر المهمة في إدارة المشروع وإنجاحه، واختيار الشخص المناسب في المكان الصحيح لهو من ركائز نجاح هذا المشروع.

إن الإنسان بطبيعته يحتوي على أمرين في العطاء، ألا وهما الموهبة والشخصية، أما الموهبة فهي ما تولد مع الإنسان، فلا يحتاج إلى تعلمها ولكن قد يحتاج إلا تحسينها، فتجد أن لديه بعض المواهب كالأسلوب الحسن اللبق، فيكون ذلك الإنسان المتحدث منذ طفولته.

أما الشخصية فهي بالاختيار، وهي ما يبحث فيها الإنسان، ويتعلم كيف يحدد تصرفه في المواقف، فقد تجده يختار كيف يعامل الآخرين، ويختار كيف تكون شخصيته في المواقف التي يمر فيها في مشروعه، فكما أن الموهبة يصعب اكتسابها لاحقاً إن لم تكن قد نشأت معه منذ الولادة، وعمل على تحسينها، فكذلك الشخصية
~~~~~~~~~~~~

يسهل تغيرها وتحويرها لما يريد، فكل التصرفات والمهارات إن لم تكن معه منذ ولادته أصبحت من شخصيته التي يستطيع أن يتعلمها، أو يتقنها إن أراد ذلك.

فبصفتك مديرًا للمشروع، وجب عليك اختيار من لديه المواهب المصقولة بشكل جيد للقيام بهذه المهام، أما إن لم تجد من لديه هذه الموهبة، فابحث عن الشخص الذي تستطيع تدريبه لتتكون في شخصيته هذه المهارة، وفي نفس الوقت إن وجدت من لدية الموهبة ولكنه لا يريد أن يستعملها، فيجب إخراجه على الأقل من تلك المهمة لتفتح المجال لغيره للإبداع، وإن وجدت من فيه من الصفات السيئة في شخصيته ولا يريد تغيرها، فذلك يجب أن يُبعد من تلك المهمة، أو من المشروع ككل، فيجب أن تكون قادراً على أن تفرق بين الموهبة والشخصية، وأن تميز بين من ليست لديه المواهب ولا يريد اكتسابها، ممن يريد استغلال مواهبه بشكل سليم، أو من يريد أن يكتسب هذه المهارات ويجعلها جزءًا من شخصيته، ليقدما كل ما هو مفيد ولبناء هذا المشروع، كي ينجح ويُنجز في وقته المحدد، وبالجودة المطلوبة، وباستخدام أقل المصادر.

## طبيعة المهام

~~~~~~~~~~

إن المهام تختلف بين المدير والفريق والفرد، وباختلاف هذه المهمات يتضح لكل شخص ويسهل قيامه بواجباته بشكل صحيح ومناسب، وإنجاز هذا الهدف بكل سهولة ويسر، حيث أن توزيع المهام بين أفراد الفريق يساعد على التركيز والتخصيص، فعندما يعلم كل واحد منهم أن مهامه تقتصر على عدة خطوات، يسهل عليه البحث والتطور فيها إلى أن يصبح متقناً هذا العمل، ويتقن هذه المهمة، فبإتقانهم المهام يصبح النجاح ما هو إلا مسألة مراحل وخطوات معروفة مسبقاً، ومحددة بوقت معين حتى تنتهي بنجاح، وكذلك عندما يعلم كل واحد منهم طبيعة مهامه في المشروع، فإنه لا ينتظر الآخر ليفعلها عنه، ولا يعتقد مخطئاً بأن هذه الخطوة سيقوم بها غيره، وفي نفس الوقت يظن غيره أن الأول يفعلها، بينما في الحقيقة لا أحد يقوم بها، فتضيع هذه المهمة ويضيع العمل، وتتأخر هذه الخطوة، حتى يجد المدير أن الخطوة لم تُنجز، فيضطر متأخراً أن يطلب ويوضح لأحدهم لزوم عملها، ويُقنع أحدهم بأنها جزء من مهامه وخطواته، فيقوم بها بعدما كانت ضائعة بين الاثنين،
~~~~~~~~~~

وكل واحد منهم يعتقد أن هذه ليست جزءاً من عمله فيرميها على الآخر، أو أنه يحاول أن يتهرب منها كي لا يتحمل مسؤوليتها، ولا يبذل مجهوداً في إنجازها، أو أن نجد أحد الأفراد بطبيعته يحب المبادرة والعمل الدءوب، فتكون أكثر الخطوات محملة عليه، وأكثر المهام هو من يفعلها، لأنه لا يعلم كيف يرفض من يوكل له عملاً حتى وإن لم يكن جزءاً من عمله، أو أنه من حبه للعمل يحمل نفسه حملاً أكثر مما يستطيع حمله، فيؤثر ذلك على طبيعة إنتاجيته، وكذلك يؤثر على سرعة انتهائه مما يعمل، وهذا التأثير يجعل منه مشغولاً طوال الوقت وبدون نتائج جيدة وواضحة، ولكنه لو تخصص لكان أفضل، ولكان أنتج بدقة وجودة أكفأ.

فلو أردنا تعريف طبيعة المهام بشكل عام بين المدير والفريق والفرد، لوجدنا أن المدير من أهم مهامه هي تنظيم المصادر، والاهتمام بالعلاقات، ومراقبة الوقت، أما فريق العم فنجد من أهم مهامه هي استخدام المصادر بأفضل مجهود واستغلال، أما الفرد نفسه فإن من مهامه أن يتعلم الاستخدام، وينتج ويتقن ما عليه من مهام.

فإن أتقن كل فرد مهامه، وعمل الفريق مع بعضهم البعض وكأنه وحدة واحدة يستخدم كل واحد منهم جميع المصادر لأفضل إنتاج وجودة، وبأقل وقت، وكان المدير هو من يراقب سير الخطوات وسير العمل، ليتأكد أنها ذاهبة ومتجهة للهدف، وفي ذلك السعي نظم كل المصادر المطلوبة، لوجدنا أن المشروع قد نجح من غير تعبٍ وجدٍ وجهدٍ، ومن دون مشاكل واضحة، حتى ولو كان من المشاريع الخاصة التي قد طلبت بشروط معينة لمستفيد محدد، وقد كانت الجودة بإنتاج هدف جديد لم يعمله أحد قبلهم هي المطلب، وكان هذا المشروع جديداً على فريق العمل، ولكن بتحديد مهامهم وتركيزهم واجتهادهم وتطويرهم لبعض، وعملهم المتعاون كوحدة واحدة، وقيادة وإدارة مدير المشروع الفذة، فإنه لا محال سينجزون هذا المشروع بأفضل إنتاجية، وبأدق جودة مطلوبة، فيكون إرضاء المستفيد هو تحقيقهم لكل التوقعات التي يريدها وبالشكل الذي يرضيه، ويجعله يطمع لمشروع جديد معهم مرة أخرى.

## الوعد الذاتي

~~~~~~~~~~~~

إن الإنسان بطبيعته يرفض الإخلال بالوعود، ويعتبر الوعد جزءاً من الأمور التي يجب حصولها، وأنها إن لم تحصل فإنها قد تؤثر على العلاقة بين الواعد والموعود، حيث إن الموعود يرى في الواعد المخلف، إما الكذب أو الاستهتار، أو عدم الاهتمام، أو عدم أهميته عنده، أو أمور كثيرة كلها سلبية تكون سبباً واضحاً ومباشراً لتدمير العلاقة بين الطرفين، فإن أراد كل واحد منا من الآخر الاحترام، والعلاقة الجيدة، وجب عليه احترام الوعد والقيام به وتنفيذه، وعدم إخلافه والإخلال به.

كلما كان الموعود قريباً من الواعد، كان إخلال الوعد أسوأ، ولا يمكن أن يسامحه الموعود بسهولة إن أخلف وأخل الوعد متعمداً، أو أراد بعدم القيام بما وعد الاستهتار، أو تأجيله بدون سبب واضح أو مقنع، وأنه اختلق أعذار واهية كان يستطيع أن يتخطاها لو أراد، فذلك أسوأ الأفعال، وجرحه أعمق في العلاقة بينهما.
~~~~~~~~~~~~

ولكن الواعد قد ينجو من فعلته إن اختلق عذرًا يُشعر من خلاله الموعود أنه أضطر للإخلال بالوعد وإخلافه، وعدم إنجازه أو تأجيله، فيسامح الموعود الواعد بسبب هذا الحادث الذي كان خارجاً عن سيطرته ومن دون إرادته الآثمة، وأنه لم يتمكن لظروف قاهرة أن ينجز هذا الوعد، فيجد له عذراً ليسامحه على إخلافه وتقصيره.

أما لو تكرر هذا الإخلال تعمداً واستهتاراً من شخص قريب على الموعود، لأثر ذلك تأثيراً مباشراً، ليس على العلاقة فحسب ، بل على الشخص نفسه، وذلك إما بكره للواعد أو بكره لنفسه، لأنه قد وثق في هذا الواعد، فيرى في الواعد الاستهتار ويرى في نفسه التحقير والغباء لأنه وثق فيه، فبسبب هذه الأمور السيئة وهذه التراكمات السلبية، يدخل الإنسان في كرهٍ لنفسه وللطرف الآخر.

أما الأسوأ من هذا كله هو عندما يوعد الإنسان نفسه بأنه سيقدم لنفسه في وقت محدد ما وعدها من العمل الذي يريد إنجازه، فإن الإنسان بطبيعته ما أن يقرر أنه سينجز بعض المهام، ويقوم ببعض الخطوات التي يريد فعلها، فحقيقةً قد وعد نفسه أنه سيقوم بهذا العمل في هذا الوقت، فعندما يأتي ذلك الوقت ليقوم بالعمل

ويؤجله، فإنه قد أخلف وعداً مع نفسه، ولأنه يعلم أنه كان باستطاعته عمل هذا الوعد ولكنه أجله لأنه لم يرد فعله، فما ذلك سوى إخلاف لوعده الذي أبرمه مع نفسه، لأنه لم ينجز ما وعد نفسه بإنجازه، فيبدأ يشعر بالضيق والملامة الدائمة لنفسه من نفسه، وهذا الضيق والملامة والتوبيخ من نفسه لنفسه يجعل من حياته متعبة ومزعزعة دائماً.

فيا مدير المشروع كن حذراً من وعودك للآخرين وبالأخص لنفسك، ولا تعد أبداً ما لست متأكدًا من قدرة القيام به، وإن حصل ووعدت، فاحرص على إنجاز هذا الوعد والقيام به، وإن اضطررت لإخلافه فاستأذن من الموعود حتى لو كانت نفسك، فإن رضي فلك تأجيله، وإن لم يرض فالتزم به، إلا أن يكون حقيقةً خارجًا عن استطاعتك، ولظروف قاهرة خارجة عن إرادتك الآثمة، فكن حسن النية في كل وعودك وتعاملاتك، فستجد أنك مسامح عليه على الأقل مع نفسك العالمة بنيتك، حتى إن لم يرض الموعود، فإن نفسك تعلم أنك بذلت ما في وسعك، ومع ذلك لم تجد للقيام به من سبيل، فلا تجد ذلك الضيق، ولا تجد تلك التعاسة تتراكم داخلك.

إن وجدت أنك لست متأكداً من الوعد، فقل وواعد على بذل الجهد، لا على تحقيق النتيجة، فإن كنت غير متأكد على أنك غير قادر على الحصول على النتيجة المطلوبة، فواعد بأنك سوف تبذل الجهد المطلوب للحصول على تلك النتيجة، فإن حصلت عليها فذلك فحسن، ولكن إن لم تحصل عليها فعلى الأقل لم تخلف وعدك، وأنجزت وعد جهدك الذي وعدته.

دائماً حاول أن توعد بالجهد لا بالنتيجة إن قبل ذلك المستفيد من المشروع، خاصة أنك تملك الجهد ولا تملك النتيجة، فقد تجتهد وتعمل وتفعل كل شيء بإمكانك ولكنك لا تحصل على النتيجة المتوقعة، ولا على النتائج المقدمة، أو أن هنالك أمورًا كثيرة تحصل لتعرقل عليك هذه النتيجة وتبدد هذه التوقعات.
وأخيراً، إن لم يرض المستفيد ببذل الجهد وأصر على تحقيق النتيجة، فبين له أنه من المتوقع حصول هذه النتيجة، وما هي التعويضات إن لم تحصل النتيجة، وما هي الضمانات لحصولها، ولا تقل أبداً أنه من الأكيد حصول النتيجة، والتزم دائماً بفكرة أنه من المتوقع

والمفروض، وأترك دائماً لنفسك مخرجاً لأنك لا تعلم الغيب، ولا تملك المستقبل، فإنه لا يمكن أن تجزم بحصول النتيجة.

واعلم أنه كل من جزم بتحقيق النتيجة وطلب تحقيقها لزوماً، كان يجهل حقيقةً سير الأمور، فهنالك فرق بين الواثق والمتمنى والجازم، أما الواثق فهو من يستطيع تحديد النتيجة والسعي لها، وأما المتمني فهو من لا يعلم ما هي حقيقة النتيجة التي يبحث عنها بالتحديد، وأما الجازم فهو الذي يطلب النتيجة بنفسها، ويرجو حصولها بالفرض والتأكيد، فابق الواثق المجتهد الذي لا يخلف الوعد، ولا يُكذب الفعل بالقول، ودائماً يوعد بما يملك ويستطيع ويستدرك، وكن دائماً ممن يقدم أكثر مما يوعد، ويبهر الآخرين بتقديمه لأكثر مما اتفقوا عليه وتوقعوا منه، لتبقى أفضل مدير للمشاريع.

## قانون تحديد اليوم

~~~~~~~~~~~~

إن قانون تحديد اليوم من الأفكار البسيطة في محتواها، ولكن لهذا القانون تأثير كبير، والقانون هو ألاّ تقول سأبدأ في الغد لأنك في الأغلب لن تبدأ، ولكن ابدأ ولو بشيء صغير اليوم لتجد نفسك تتقدم وتحقق المشروع.

مثالاً على ذلك، هو أنك كمدير للمشروع قد قررت أن تبدأ في الغد مشروعك، وسوف تستقطع من وقتك بعضاً منه لكي تمضى قدماً لإنجازه، ولكنك في الأغلب ستجد نفسك في اليوم التالي تقرر نفس القرار، وتعيد نفس الكلام، وهو أنك ستبدأ أولى خطوات المشروع في الغد، حيث أنك، لم تجد الوقت الكافي لتبدأ به اليوم، أو لحصول أي طارئ مما شغلك عن مشروعك، فكل يوم سوف تكون في الغالب تلك حجتك وسببك لتأجيل التنفيذ، وأنه في كل يوم هنالك غداً، والغد له بعد غد، فاليوم الثاني هو غد اليوم الأول، واليوم الثالث هو غد اليوم الثاني، وهكذا كل يوم فله غد وبعد غد، فأمامك حل من الاثنين للسعي في مشروعك، إما أنك تحدد اليوم
~~~~~~~~~~~~

والتاريخ ولا تستعمل الغد كبداية، أو أنك تستعمل الغد كبداية، وذلك هو بداية التأخير.

فالغد ما هو إلا دلالة على يوم متحرك، وبداية نسبية لا يمكن تحديدها، فالغد يبقى غداً للأبد، ولكن إن حددت تاريخاً معيناً لا يرتبط بالغد أو بيوم متحرك نسبي كتحديد التاريخ، فإنك سوف تختار يوماً تَعلم أنّ باستطاعتك تفريغ نفسك مسبقاً للسعي في بداية خطوات المشروع في ذلك اليوم.

وأفضل طريقة لبداية المشروع هو أن تبدأه اليوم مهما كنت مشغولاً، فإن أخذت القرار ببدايتك في المشروع اليوم، فهذه وحدها خطوة في اتجاه الإنجاز، فما أن يأتي الغد حتى تقول إنني لست بحاجة إلى أن أبدأ اليوم لأنني قد بدأت بالأمس، ولكنني سوف أرى ما هي خطوتي لليوم، فبالأمس قد بدأت بأخذك القرار بالبدء وبداية تفكيرك في الفكرة، واليوم تبدأ في التخطيط للتنفيذ، أو التنفيذ مباشرة دون الحاجة للتفكير متى ستبدأ هذا المشروع؟ ومتى ستجد له الوقت المناسب؟ فأنت الآن في وسط المشروع الذي تحتاج إلى الانتهاء منه، ففي اليوم الأول قررت تعليم ابنك، وفي اليوم الثاني

علمته وشرحت له، وفي اليوم الثالث ناقشته وتأكدت من فهمه، وتركته ليعتمد على نفسه؛ فتحديد اليوم مهم، لأنك إن لم تحدد اليوم، فإنك لن تبدأ في أي موضوع أو مشروع، ولو حددت اليوم وبدأت في المشروع وقررت تكملته في الغد، فها أنت تؤخر وتسوف مرة أخرى بذكرك للغد كبداية لما يلي، فإنك قد دخلت في متغير الغد، فتكون الخطوة الثانية، وكأنها بداية للخطوة الأولى التائهة التي حددت بدايتها في الغد.

فكل خطوة بذاتها عبارة عن مشروع مصغر تمر عليه كل خطوات إدارة المشاريع، وكل أجزاء المشاريع والخطوات تتجمع لتكوين المشروع ككل، فلا تقرر أنك ستبدأ في الخطوة التالية في الغد لأنه غير محدد، ولا تقرر أن تبدأ يوم الجمعة لأن الجمعة تتكرر كل أسبوع، وهي غير محددة كذلك، ولكن قرر أن تبدأ الخطوة الثانية في تاريخ معين حتى لو كان هذا التاريخ هو في الغد.

وفكرة التخطيط والتحديد بداية حوار مناقشة الإنجاز، وهي أن ترسم لنفسك خطة وتلتزم بالخطوات والتاريخ التي حددتها مسبقاً، فتكون لديك خطة كاملة للمشروع بالتاريخ، وقد تحتاج إلى تغيير

فيها أو تأخير لأي سببٍ كان، ولكن بمثل هذا التغيير فإن جميع الخطوات ستتأثر، وتاريخ إنجاز المشروع سوف يتأخر، ويبرز مثل هذا التغيير واضحاً في الخطة بشكل عام، فيكون التغيير والتأخير صعب، فما أن تُؤخر هذا المشروع المصغر أو الخطوة، حتى تحاول أن تعوضه في مكان آخر حتى لا تحتاج إلى تغيير خطة المشروع والهدف ككل، لأنك عندما رسمت الخطة العامة للمشروع وعرضتها على الآخرين، حددت تاريخاً للانتهاء لبعض أجزاء المشروع، فحاول أن تبقي هذا التاريخ وتعجل الخطوات التي قبله لتنتهي في وقته.

وأما إن استعملت المتغيرات في أيام المشروع، فقلت إن هذه الخطوة تحتاج إلى أربعة أيام من بداية اليوم الأول من هذه الخطوة، فإنه واجب عليك أن تحدد اليوم الأول بتاريخ، وترتبط أيام الخطوات الأخرى بهذا اليوم، فما أن يختل أمر ما حتى تضع تاريخاً جديداً لبداية الخطوات حيثما توقفت من جديد، لتعيد رسم ترابط أزمنة الخطوات.

لا ينجح هذا التخطيط إن كنت تعتمد على غيرك لإنجاح المشروع، إلا إن كانوا على دراية تامة ومتفقين معك على التاريخ المذكور في

كل خطوة ويرون واقعيته، ويمكن تنفيذه وتحقيقه، فيجب أن يعلموا متى سيفعلون ماذا؟ وإن تغيرت الخطة والتاريخ كان لابد من إطلاعهم على تلك التغيرات، وقد تحتاج إلى مناقشتهم فيها وفي الاقتراحات.

فيجب عليك أن تحدد التاريخ لكل خطوة، وتكون هذه الخطة مكتوبة ومنشورة لكل من يساهم في نجاح هذا الهدف، وإلا فإن هذا الهدف سيبقى سراباً، والإنجاز سيبقى حلماً، والمشروع سيبقى طلباً، وستشعر أنه كلما مشيت خطوة يبقى في نفس البعد، وذلك لأنك حددت الفترة الزمنية بفترة نسبية تتحرك كلما تحرك، وقد تكبر ولكن لن تصغر، فتحديد اليوم موضوع مهم، وبدونه لا تستطيع أن تبدأ ولا تستطيع أن تنتهي، وبدونه يتبخر الإنجاز، وذلك باختفاء الالتزام وغياب الحزم، وكلها مع بعض تؤثر على إدارة المشاريع، فلا قيادة ولا إدارة بدون حزم والتزام وإنجاز.

وبهذا، نجد أن خطة العمل التي تحدد بتاريخ معين وتجزأ إلى عدت مشاريع صغيرة، هي التي تنجح، وما أن يدخل فيها الغموض والاستفهام، ويختل فيها سير الأمور، وتعتمد على أيام الغد النسبية،

حتى تجد أن الحاضر قد أصبح حلماً، والعمل قد أصبح في الغد، والانتهاءِ من المشروع قد أصبح سراباً يلهث وراءه كل أفراد المشروع بما فيهم المدير والمستفيد بلا فائدة واضحة، ولا تحقيق منتظر.

## عوامل القرار

~~~~~~~~

إن القرار الذي يصدر من أي موقف يحتاج إلى عدة عوامل تؤثر عليه، وأنه ما هو إلا لتلبية حاجة، أو لترسيخ فكرة، أو لتكوين اعتقاد، أو بحثًا عن نتيجة، وهي خمسة عوامل:

1- حاجة أم طلب.
2- قاعدة أم اعتقاد.
3- هدف أم حلم.
4- خطة أم فكرة.
5- محدد أم عام.

وفيما يلي شرح للعوامل الخمسة التي تؤثر على طبيعة القرار.

### 1- حاجة أم طلب

إن كان القرار لحاجة فإن له منحى آخر ما إذا كان لطلب، فإن كان القرار لحاجة، فمدير المشروع يرى أهمية هذه الحاجة ويقدمها على الأمور الأخرى، فإن كانت هذه الحاجة ضرورية كانت لها
~~~~~~~~

الأولوية على الأمور غير المهمة مثل الطلب، أما إن كان هذا القرار لطلب شخصي أو غير مهم في لحظته فقد يؤجل، وقد يأخذ وقتاً طويلاً لتحديد طبيعة القرار والتأثير المباشر عليه، وقد لا يكون له أولوية كبيرة، وقد يعتمد على نفس شخص الطالب وطبيعة أسلوب الطلب، فالقرار يختلف إن كان لحاجة ما إن كان لطلب.

2- قاعدة أم اعتقاد

إن كان هذا القرار قائماً على قاعدة فإن القرار فيه يكون أسهل و تأثيره أوضح من لو كان قائماً على اعتقاد، والمعطيات التي يُستنتج منها ويُحدد تكون أيسر إن كانت مبنية على قاعدة لا على اعتقاد.

3- هدف أم حلم

إن كان القرار يلبي هدفاً معيناً يكون أوضح وأقوى من لو كان يلبي حلماً وتمنيّاً، فالهدف محدد، أما الحلم فهو مشتت، والهدف يكون له أولوية و تأثير أكبر من الحلم بتحديده.

4- خطة أم فكرة

إن كان القرار لخطة، فهو تسلسل من قرارات سبقت، وجزء من قرارات آتية، وما هو إلا تكملة لتلك القرارات، وجزءاً من السابق والآتي، ليقوم القرار على أساسها، فالقرار للخطة أوضح وأسهل، وأولويته أهم من أولوية الفكرة، فالخطة أوضح وأهم من الفكرة، ولأن الفكرة قد تكون قائمة على عاطفة، أو حاجة لحظية، أو مصلحة شخصية، أو سعادة نسبية، وهكذا، فالفكرة أساسها رغبة، والخطة أساسها سلسلة.

5- محدد أم عام

إن كان القرار ميزانيته محددة، ومصادره معينة، ووقته مقرر، كان محدداً وملزماً بهذه الحدودية، فيكون القرار متأثراً بهذه المحدودية تأثيراً مباشراً ومسيطراً عليه وقليل الاختيارات، أما لو كانت مصادره متعددة، وميزانيته مفتوحة، ووقته مجهول، فلا تكون هنالك حدودية تلزمه، فاختيار القرار يكون أسهل وغير محدود، ولكنه يكون قريباً من العشوائية وبعيداً عن الواقعية.

إن جميع هذه العوامل تتحد مع بعضها البعض لتحدد طبيعة القرار، وكيف يستطيع المدير أن يحدد قراره بطبيعةٍ تحكمه بالمشروع؟ فإن وجد نفسه يحتاج لأخذ قرار في المشروع أو في أحد الخطوات، فلينظر في هذه العوامل الخمسة، وليقس عليها طبيعة القرار وعمق التقدير، فيما قد يؤثر على سير المشروع والوصول للإنجاز.

فيا مدير للمشروع إن احتجت لأخذ قرار، فانظر للعوامل الخمسة، وانظر أهو لحاجة أم طلب؟ وهل هو مبني على قاعدة أم اعتقاد؟ وهل يخدم هدفاً أم حلماً؟ وهل هو جزء من خطة أم فكرة؟ وما هي طبيعة الميزانية الموجودة والمُسَّخَرةُ لهذا القرار؟ فبهذه العوامل الخمسة تستطيع أن تحدد أساس القرار، وطبيعة أخذ سبل المشروع والتحكم به، وتوجّهه التوجيه السليم للحصول على التوقعات والجودة المطلوبة.

## متمرد المشاريع

~~~~~~~~~~

في جميع المشاريع التي ستعمل عليها سيصادفك أشخاص متمردون، فمنهم المتمرد على الفكرة، أو على العمل، أو على وضعيته في المشروع، أو على أي سبب كان لم يعجبه أو لم يقبله، أو يعتقد أنه يستطيع التغير للأفضل أو للأسوأ، وأياً كان سببه فستجد المتمرد حاضراً في المشروع، ويشكل عقبة في إنجازك وإنهائك لهذا المشروع، وفي الوقت نفسه سيكون كل واحد منهم صعب التعامل معه، وأنه تقريباً سيكون معطلاً لنجاح هذا المشروع.

يجب عليك التعامل مع المتمرد بذكاء ليمضي المشروع بطريقة سلسة وناجحة، وليصل للمراد والمغزى المرجو منه، ولتستطيع أن تتحكم به وتحقق النجاح فيه.

ولكي تتعامل مع المتمرد بطريقة سليمة، وتسلبه من تأثيره السلبي على المشروع، ومن تأثيره المحبط على الآخرين، ومن تعطيله الذي
~~~~~~~~~~

قد يؤدي إلى تأخير الخطوات، يجب عليك التعامل معه بالمضي في أربعة مراحل وهي:

1- تجاهله.
2- غير نفسك.
3- غيره.
4- خذ موقفاً منه.

في هذه المراحل والخطوات الأربع يجب أن تسعى معه بالتدرج السابق، فلا تنتقل للمرحلة الثانية حتى تنتهي من الأولى، وشرحها سيكون كما يلي:

1- تجاهله

إن من بعض أساليب النجاح هو نسيان الخطأ، وتجاهل العقبة، فإن كان وجود المتمرد تأثيره بسيطاً ولا يؤثر بشكل مباشر على تقدم المشروع، أو لضيق في نفسه يخرجه على شكل نوبات غضب ولكنه يعمل بشكل جديد ومنظم ومسؤول، وينفذ كل ما يُطلب منه بالجودة المطلوبة، فلا تُتعب نفسك معه، وتجاهل هذا التمرد منه

حتى لا تُضيع وقتك معه في أمر قد لا يؤثر، وإرضاء مثل هذه الشريحة قد يأخذ منك وقتاً طويلاً يمكن أن تستغله بشكل أفضل لإنجاح المشروع، أما إن وجدت أن تأثيره واضح وقوي ولا فائدة بتاتاً من النقاش معه، فحاول أن تتجاهل تأثير ضغط المشروع عليه، فإن وجدت أن غضبه نابع من ضيق أو مرض أو مرحلة يمر فيها وقد تنتهي قريباً، وأن هذا التمرد مؤقت، فانظر إن كنت تستطيع أن تؤجل أعماله والأعمال المطلوبة منه لاحقاً، دون التأثير على المخطط العام للمشروع وخطة العمل، فإن وجدت طريقة لتمهله الوقت حتى يهدأ ويكمل واجباته، فتجاهل هذا الغضب، وتجاهل تأثير ضغط المشروع عليه في تلك اللحظة.

أما إن وجدت أن هذا المرض أو هذا المؤثر الذي كان سبباً لتمرده المؤقت قد يطول إلى أن يؤثر على المشروع، أو أن الأعمال المطلوبة منه لا يمكن تأجيلها لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً على خطة العمل، فتجاهل وجوده في المشروع وقدم عمله إلى شخص آخر لينجزه، أو انظر كيف لك أن تتعامل مع الوضع لتلغي وتتجاهل وجوده في المشروع؟

## 2- غير نفسك

إن لم تجد أن التجاهل قد ينفع، ووجدت أن هنالك تمرداً واضحاً ومستمراً من هذا الشخص، أو حتى من هذا الفريق الذي يعمل معك لإنجاز المشروع، فانظر في نفسك لعلك تجد حلاً لتمرده في شخصيتك وأسلوبك، وقد تكون أنت السبب إما بتعاملٍ خاطئ، أو بتوزيعٍ لأعمال ظالم، أو بتقديرٍ لأوقات قاس، فقد تكون أنت السبب والمؤثر المباشر عليه، مما أدى إلى غضبه ومحاولة تمرده على المشروع، فإن وجدت أن سبب هذا التمرد يكمن فيك فعالجه، ولتكن أنت السبب في تغيير تمرده إلى مساعدة، ومن تعب إلى ارتياح، فإن فعلت ذلك، هَدَأ المتمرد ورَجَعَ عن تمرده، وعَمَلَ معك لإنجاز المشروع.

حاول أن تَفهمه وتَستوعب مشاكله وظروفه، فإن كان بمقدورك أن تخمد نار غضبه فافعل ذلك وهَدِئ ما فيه من غضب، وكذلك قد تكون أنت المتمرد لا هم، ولأنك متمرد على المشروع فإنك ترى فريق العمل متمرداً لا أنت، فتأكد أنك لست المتمرد، وأنك لست من يعرقل المشروع لا من ينجزه، فحاول أن تفهم وجهات النظر،

وحاول أن تفهم ماذا يريد أن يبين ويقول لك؟ فقد تجد من كلامه أو من أسلوبه أو وجهة نظره الحل لهذا التمرد الذي قد تكون أنت سببه، أو قد تكون أنت المتمرد.

3- غيره

بعد أن تجاهلت وغيرت في نفسك ومازال المتمرد متمرداً، فانظر في حقيقة سبب تمرده، وانظر ماذا يريد؟ فبعضهم يريد أمراً مادياً، والآخر يريد أمراً حسياً ومعنوياً، فانظر إلى اعتقاداته وإراداته وطلباته وحاول أن تحققها له، وحاول أن ترضيه وتسعده وتبين له أهمية هذا المشروع، ولماذا نريد إنجازه؟ ولماذا نطوره؟ ومن المستفيد منه؟ وما هي تفاصيل المشروع؟ كي يشعر أنه جزء منه، وخذ أرائه ليشعر أنه جزء من التخطيط والتنفيذ لا أداة في المشروع، فغير وجهة نظره عن المشروع وعن دوره فيه، وبين له أنه لصالحه وهو أول المستفيدين منه، كي يشعر أنه يملك هذا المشروع، وأنه سيحقق نجاح ذاته به وعزة كبريائه من نجاح هذا المشروع، وأنه سيضيف له وللآخرين ولن يكون عبئاً عليه، ليجد نجاحه من نجاح هذا المشروع لا فقط نجاحك أو نجاح غيره.

حاول أن تساعده ليرى فيك الإنسان المساعد الصديق المعاون المهتم، لا مجرد المدير الصارم الآمر الناهي الجاحد، اجعله يجدك حوله، وأنك أمامه لتفتح له الطريق، وخلفه لتحميه، وجنبه لتساعده، وكن معه ولا تكن عليه، واجعله يرى أنك تمسك بيده وتأخذه معك إلى النجاح، فإن وجد فيك الإنسان المهتم، ووجد في المشروع النجاح له والاستفادة من وراءه، وعلِم بأهميته، ووجد كل هذه الأمور معه، ذهب معك وأمامك طائعاً لا مجبراً، وذهب تمرده.

4- خذ موقفاً منه

إن لم يستجيب لطلبك وهو التوقف عن التمرد، فخذ موقفاً منه وكن صارماً حازماً معه، ولكن لا تستعمل هذا الأسلوب وهذه المرحلة إلا كآخر حل لتمرده المعطل المستمر لأنها قد تهدم المشروع، وقد تؤثر على العلاقة بينك وبين فريق العمل، فهي خطرة، ولكنك كمدير للمشروع قد تحتاج إلى أن تأخذ قرارات صعبة لينجح هذا المشروع، ولتصل للهدف بالتوقعات والجودة المطلوبة.

وقد يكون هذا المتمرد شخصاً مهماً للمشروع أو مهماً بالنسبة لك، فقد يكون هو من طلب المشروع، وهو المستفيد منه، وهو من يتدلل عليك، فقد تكون زوجتك حبيبتك هي من طلبت المشروع، أو قد يكون أباك وقد طلب منك أن تفعل شيئاً مهماً له، أو قد يكون ابنك، أو أن تكون أنت من يريد النتيجة من المشروع، وطلبتَ مشاركة زوجتك حبيبتك كمساعدة للمشروع، فتمردت في منتصف الطريق بعد أن وافقت سابقاً، أو قد يكون أباك المساعد فتمرد، فكهذا التمرد يصعب أخذ قرار صارم معه، لأن القرار الصارم شبه عقاب لأبيك أو لزوجتك حبيبتك من أجل المستفيد، أو قد تعاقب في العمل موظفيك من أجل المدير أو المستفيد، ولا يكون مثل هذا الحزم إلا في وقت الحاجة والضرورة، كما أن آخر العلاج هو الكي، وكآخر حل لهذا التمرد هو العقاب.

إن تنفيذ هذا الحل الصعب يكون بطرحك للحلول الأخيرة أمام المتمرد، كطرده من المشاركة، أو تأخير المشروع أو إلغائه، فتجعله يختار ماذا يريد؟ أو قد يكون من أحد القرارات هو خروجك أنت من هذا المشروع وخسرانك له، وخسران كل الجهد وما قد تستفيد منه بعد المشروع، ولكي تكون قادراً على نقاشه كن عارفاً لخطة

خروجك من هذا المشروع وبأقل الخسائر لكل الأطراف، فلا تكن أنت المتمرد الآن بعد أن كان هو المتمرد وذلك بطيشك، أو أن تعاقبه بجزاء أكبر بكثير من حجم خطئه وتمرده.

فمثلاً، لا تقطع رجله لأنه لم يذهب للمكان المطلوب منه، ولكن حدد طبيعة أخذك موقفاً منه، أو عقابك له بطريقة تتناسب مع طبيعة تمرده ولا تؤدي إلى خسرانه، ولكن تُنهي هذا التمرد بأي طريقة كانت بدون تأثير كبير ومدمر على الآخرين، أو على المشروع نفسه.

فـخذ موقفاً سمته أقل الخسائر، وقبل نقاشه يجب أن تكون درست هذه المواقف المناسبة لردع تمرده، والخطط لإنهاء تعطيله، فاعرض عليه هذه الحلول، وحاول أن تتعاون معه كي يختار أحدها لتمضيان فيها، فإن لم ينفع الطيب معه فكن كمن يخيره إجباراً، حيث إنه إن لم يختر فإنك ستختار عنه ما قد يكون أسوأها بالنسبة له، وبعد ذلك يجب عليك أن تأخذ هذا الاختيار وتحققه وتنفذه على أرض الواقع، وبعد التنفيذ راجع ماذا حصل في التمرد؟ فإن مازال التمرد موجوداً بوجوده في المشروع، فكن معه في المراحل الأربعة من جديد، وخذ موقفاً مغايراً أكثر صرامة إن وصلت للمرحلة الرابعة من جديد.

## الحصول على الاحترام

~~~~~~~~~~~~~

إن من الأمور الواضحة التي تسيطر على مضي المشروع، والتحكم في المصادر، والتصرف مع المساعدين، هو الاحترام، فإن غاب الاحترام بين المساعدين والمدير، أو غاب الاحترام بين المدير والمستفيدين، أو حتى بين المستفيدين والمساعدين أو بين العاملين، أو من أي جهتين لهما تدخل مباشر في المشروع، كان ذلك تأثيره واضحاً على تأخير المشروع، ولكي يحافظ مثلاً المدير على احترام الآخرين له، وجب عليه القيام بسبعة مراحل، ليرفض المعاملة الخاطئة المستهترة التي قد تؤثر على احترامهم له.

إن الاحترام يفرضه الإنسان ولا يحصل عليه بالتمني، فإن فرض احترامه على الآخرين احترموه، ولكن إن لم يفرضه فلن يحترمه أحد ولو كان بأصله محترماً في تعامله معهم، وذلك بأن يحصل أي موقف يدل فيه على رضاه بعدم احترامهم له حتى يخسر احترامهم، ومن
~~~~~~~~~~~~~

يأتي بعدهم جميعاً يكونون مثلهم، فلا يحترمونه لأنه لا يطلبه ولا يفرضه، والمراحل السبعة للحصول على الاحترام هي كما يلي:

1- عدم الارتياح.
2- عدم القبول.
3- جدية الرفض.
4- الشعور بالذنب.
5- النقاش والتوضيح.
6- الإحراج.
7- العقاب.

وكذلك في هذه المراحل يجب التسلسل فيها حتى لا يظهر في صورة المتعجرف الذي لا يقبل المزاح ولا المداعبة، وأنه كالمتكبر الطاغية الذي لا يسمع أي كلمة حتى يهاجم صاحبها ويرفضها ويعاقبه، فليكن الطَيب المحترم لا المتعجرف المهان، وذلك بالأسلوب الطيب، ويعلم المزاح من الجد، ويعلم كيف يفرق بين الكلمات؟ ككلمة المدح والمزح، وكلمة الذم والمكر، وكل ذلك في إطار الاحترام المتبادل بين الطرفين.

1- عدم الارتياح

إن من الأمور التي يحتاجها المدير في تعامله مع الآخرين هي توضيح ما يقبل منهم كمزاح يرتاح له، وما لا يعجبه من أسلوب وتصرف، فإن قال له أحدٌ جملة أو كلمة لم تعجبه، وَجَبَ عليه أن يوضح لمن قالها بأن كلمته لم تعجبه على الفور، ولكن ليقلها بطريقة مهذبة، وبطريقة لا تجرح من قالها، فقد يكون مازحاً، وقد يكون يشعر أنها بسيطة، أو أن تكون عند القائل بمعنى تختلف عما يفهمها ويترجمها مدير المشروع، ويكون فهَمها فهماً خاطئاً.

أياً كان المعنى، إن لم يقبل بأسلوب هذه الجملة أو ألفاظها، فليظهر له استيائه وعدم قبوله لهذه الكلمة، ويسأله ما كان قصده مما قال أو فعل.

2- عدم القبول

إن من الأمور التي يتجاهلها المدير بعد أن وضح عدم قبوله وارتياحه لهذه الكلمة، هو سكوته عنها إن أعادها وكررها، وهذا يكون كإقرار منه برضاه عنها وقبوله لها ولو لم تعجبه، فلا يجد من قالها رفضاً من

المدير، فيعيدها مرة أخرى، فيجب عليه أن يرفض هذه المواقف التي لم تعجبه، وقد وضح للقائل بأنها لم تعجبه بالرفض، وتوضيح كلمات عدم القبول لهذا الموقف أو هذا الوصف، فليكن واضحاً لعدم قبوله لما قد قيل، ولكن بكل هدوء وسلاسة.

3- جدية الفرض

إن وضح له أنها لم تعجبه ولم يقبلها ومازال المتحدث يستعملها، كان واجباً عليه أن يبدأ بالتغير في أسلوبه قليلاً، وانتقاله من أسلوب الطيبة واللين والتهذيب إلى الأسلوب الجاد الحازم الرافض، ويجب أن تتغير ملامح وجهه من الابتسامة للغضب والرفض، ولكن بدون أن يتصرف تصرفاً أحمقاً، فالرفض هذه المرة بعدما كان بصوت هادئ خافت، فيلكن بصوت غليظ جدي تخلو فيه البسمة من وجه مدير المشروع الرافض لهذه التصرفات، وتظهر ملامح الغضب والرفض والتهديد المبطن.

4- الشعور بالذنب

قد يحاول المتحدث بعدما وجد منه هذا الغضب ووضح للمتحدث رفضه أن يمازحه ويستلطفه، وأن المدير قد أخذ الموضوع بجدية أكثر من اللازم، وأنه قد غضب من مزاح لم يقصد فيه المتحدث إغضابه، فيشعر مدير المشروع بتأنيب الضمير، وأنه قد أعطى الموضوع أكبر من شأنه، فيجد في نفسه عتاباً بأنه قد أخطأ معه، فيبدأ يعتذر منه، ويطلب مسامحته فيلين، فيصبح المدير هو المخطئ لا المعيب.

يجب أن لا يقع المدير في هذه المصيدة، وأن يبقى متجهماً متحجراً في هذا الموقف، ويرفض أن يشعر بالضيق، أو الندم أو الحسرة لأنه قد أساء فهم هذه المسألة، وليبقَ على أسلوبه ثابتاً رافضاً لفعل الآخر وأنها لا تعجبه، ويرفض مثل هذه التصرفات نهائياً خاصة بعد تكرارها، ويجب عدم إعادة هذا الفعل أو القول مرة أخرى، فيبقى في جديته ولو اعتذر له، فإن اعتذر من أخطأ فلا يعاقبه، فتلك هي المسامحة، فالمدير يسامح من أخطأ في حقه وقلل من احترمه، بعدم معاقبته، لا أن يعتذر منه ويسامحه دون انقطاع المواقف الهزلية

المرفوضة، فما قد حصل ومرفوض، ومازال لا يعجبه، وهو جدي فيما قال وحصل.

5- التوضيح والتهديد

وهو أن ينصح المعيب والمخطئ بشكل فردي، ويوضح ما قد يعاقب به إن لم يتوقف عما يقول أو يفعل، فإن كانت مجموعة فليفرقها ويعاقبها بالتفريق أو التشتيت، أو أن يلغي مساهمة أحدهم في المشروع، المهم أن يوضح لهم ويهددهم ويفرقهم، وينصحهم على إنفراد بالتوقف عما يفعلون، وأن العقاب سيكون فردياً وليس عاماً، وقد يكون عاماً إن كانوا متعاونين على الفعل.

6- الإحراج

في هذه المرحلة يجب أن ينتقل من مرحلة النصح الفردي السري إلى النصح العام العلني، وأن يشهر التهديد والتخويف أمام الجميع، وأنه قد يفعل كذا وكذا بالمعيب إن لم يتوقف، ويحرجه ويقلل من شأنه ويتجاهله، وقد يصل به الحال إلى التعامل الرسمي معه، فيحصر التعامل على السلام والعمل دون السؤال عن الصحة والأحوال.

المهم أن يوضح علناً ما قد يحصل كنتيجة إن استمر هذا الموضوع، كأن يشهر لكل شخص طبيعة عقابه أو ما قد يحصل للمشروع من فشل أو تأخر، وما قد يحصل للمدير نفسه كانسحابه من المشروع، أو رفض العمل معه إن استمرت هذه المهزلة، فيجبر الآخرين الضغط على المعيب للتوقف عن مهزلته وعدم احترامه.

7- العقاب

العقاب لا يكون إلا في المرحلة الأخيرة، وفي المرحلة الأخيرة يجب أن يعاقب من استمر في استهزائه حتى إن لم يكن المخطئ يشعر بخطئه، ويشعر بما يفعل من تقليل من احترام المدير، أو الشخص الآخر بأنه غير مقبول، فليعاقب، وليكن هذا الموقف أو هذا العقاب عبرة للمواقف الأخرى، وكل من تسول له نفسه الإتيان بنفس القبح والاستهزاء.

## دوافع الخوف

~~~~~~~~~~

مع تقدم الخطوات والمراحل في المشروع، ستبدأ تشعر يا أيها المدير ممن يعمل معك ويساندك ويساعدك في أداء هذا المشروع، ويساهم معك في إنجازه ونجاحه، حتى ممن يطلب المشروع وهو المستفيد منه، بعض ملامح الخوف والتردد في مراحل خطوات المشروع، وفي الخطوات والأعمال نفسها، فستجد تردداً قد يكون غريباً وغير مفهوم، وغير مبرر ممن يعمل معك، وقد تجد في بعض الأوقات هذا الخوف من نفسك أنت أحياناً، وهذا الخوف والتردد والمقاومة قد تظهر عند التخطيط، أو قد تجد الموافقة عند التخطيط وتجد المقاومة تظهر عند التنفيذ، وهذه من الأمور التي قد تؤثر على سريان المشروع، وقد تكون عقبة وتحدٍياً صعباً فيه، وقد يؤدي إلى توقفه أو تأخيره، لأن من طُلب منه عمل خطوة معينة قد تردد، أو قد قاوم وامتنع عن أدائها، فإن عرفت طبيعة خوفه ودافع تردده ومقاومته وامتناعه وأجبته عنها، ووجدت لها حلاً يزيل عنه هذا الخوف والتردد والمقاومة، مضى في الخطوة وقام بها، فملاحظتك للدوافع والأسباب الحقيقية خلف هذا التردد وهذه المقاومة، قد تختصر
~~~~~~~~~~

عليك المسافات والأوقات والمصادر، وجزء مهم لطريقة إدارتك لمن يعمل معك لإنجاح المشروع، فدوافع الخوف هذه تندرج تحت أربعة أسباب وهي ما يلي:

1- الخوف من الأشياء المجهولة.
2- الخوف من الأشياء العجيبة.
3- الخوف من الأشياء الهائجة.
4- الخوف من الأشياء الخطيرة.

وفيما يلي شرح لدوافع الخوف الأربعة التي نجدها تتمحور في الخوف، إما من ألم الجرح المادي أو ألم الفشل المعنوي.

1- الخوف من الأشياء المجهولة

وهي الأمور التي يراها الشخص لأول مرة، أو يُطلب منه فعلها لأول مرة، فتجد جهله في هذا الأمر يكون دافعاً قوياً له للتردد أو الامتناع، وهذا لا يظهر إن كان متعوداً على نفس العمل الذي يعمله باستمرار، ولكن بطبيعة المشاريع هنالك اختلاف في الخطوات باختلاف المطلوب، فكلما اختلف المطلوب اختلف عمل

الخطوة، فيتردد المساعدون بسبب خوفهم من فشلهم لعدم علمهم بكيفية القيام بهذا الفعل، فيأتي دورك أيها المدير كي توضح لهم طبيعة هذه الخطوة، وكيف له أن يفعلها؟ أو كيف له أن يحصل على المعلومات المطلوبة لتساعده على فعلها؟ فإن وجد طريقة تساعده على فعل هذه الخطوة، أصبحت معلومة لا مجهولة، فإن كانت كذلك ذهب التردد واختفى دافع الخوف من الأشياء المجهولة.

2- الخوف من الأشياء العجيبة

وهي الأمور المريبة والشاذة عن المعتاد، فلما كان هنالك بعض الخطوات التي فيها تعامل مع الأمور الغريبة والشاذة عما تعود على رؤيته، خاف من العمل بها، إما لخوفه من تأثيرها صحياً أو معنوياً عليه، وأنها بغرابة وضعها واستخدامها أصبحت مريبة ومخيفة بالنسبة له، حتى وإن كانت مما تعود عليها الآخرون، فهذا ليس بالضروري أنها ليست عجيبة عليه، فيكفي كونها عجيبة بالنسبة له ليخاف منها، ولما كانت فيها من الغرابة ما يحيره، كان التردد فيها أسلم وأأمن، فإن كانت بالنسبة له ليست من الأمور التي اعتاد

التعامل معها، كأن يتعامل مع أشخاص من بيئةٍ مختلفةٍ أو حتى جنس آخر، وهو لم يتعود التعامل خارج حيز بيئته، أو أنه يتعامل مع أدوات لا يفهم طبيعة تركيبتها، أو تشغيلها، أو شكلها، فإما أنها صغيرة جداً أو كبيرة، فيهاب التعامل معها، فيمتنع عن المضي في هذه الخطوة حتى يألف هذه الأشياء العجيبة والغريبة في نظره.

3- الخوف من الأشياء الهائجة

وهي الأمور التي يصعب التحكم بها، ولا يُتوقع طبيعة ردة فعلها، فإن وجد فيها الخطورة من الألم أو الفشل لأنه قد لا يستطيع التحكم بها، فتجرحه، أو تجرح شخصاً آخر، أو تسبب في أذية وألم نفسه، أو الآخرين، أو الحيوان، أو حتى على المشروع، فإنه يخاف التعامل والمضي قدماً بهذه الخطوة، وباستعمال هذه الأشياء الهائجة التي يرى فيها استحالة تحكمه، ويرى فيها السبب المباشر للأذية والألم والفشل فيمتنع عن التعامل معها حتى يعلم كيف له أن يتحكم بها؟ وكيف له أن يسيطر عليها وعلى هيجانها ويتحكم بها؟ فإن وجد في نفسه تلك القدرة سعى في تلك الخطوة، وإلا توقف عنها وتردد وتأخرت الخطوة، وتأخر المشروع بسبب تردده.

## 4- الخوف من الأشياء الخطيرة

وهى الأمور التي لها ماض سيء مع المساعد أو مع غيره، وهذه من أسهل ما مضى، لأن الخوف منها يكون واضحاً، ورده على طبيعة رفضه للعمل بها يكون مباشراً، ويستطيع أن يبين لماذا لا يريد التعامل معها أو حتى التصرف بها، وذلك لأنه يرى منها خطورة النتيجة السلبية المحققة، وذلك لما رآه مسبقاً، أو سمع به في مواقف أخرى، فلما جاءت له في شكل خطوة، وهو أصلاً يعلم أنها قد تؤذيه، كانت ما هي إلا دافع مقنع على الأقل بالنسبة له للتوقف عن العمل بها، فإن استطعت أيها المدير أن تبين له كيف أنك معه ومع الآخرين قد تخطيتم هذا الخطر أو سيطرتم عليه، أو أنه مجرد خرافة ليست حقيقة، وغيرت هذا الاعتقاد فيه وأبعدت هذا الخوف عنه، أذهبت هذا التردد منه، وسعى وأنجز هذه الخطوة بكل راحة وأمان.

فمن هذه الدوافع الأربعة للخوف، يكون عليك يا أيها المدير لهذا المشروع أن تعالج هذا التردد والخوف، وأن تساندهم وتشعر كل من يتعامل معك وحتى نفسك بالأمان، وقد تحتاج إلى أن تريهم ولو

على الأقل لمرة واحدة، بأن هذه الخطوة ليست مخيفة، وأنهم يستطيعون المضي قدماً فيها، وأنها أصبحت من الأمور المعلومة والمتعود عليها والطبيعية والمقبولة، وأنهم يستطيعون عملها بعد أن أزلت عنها عنصر الخطر ومنها، وذلك إما بإثباتك لهم أمانها بعملك بنفسك للخطوة، أو أن تأتي بمن يعملها أمامهم، أو تخبرهم بمن قام بها.

المهم أن تشعرهم بالأمان، وأن ليس هنالك من دافعٍ حقيقي وراء خوفهم، دون الاستهزاء بخوفهم بقول أو فعل، وأنه لو كان هنالك حقيقةً ما قد يضرهم، لما سمحت به، ولكنت أول من يلغي أو يغير هذا الخطوة، أو أن تفعلها بنفسك كي لا تعرضهم للخطر، فأنت قائدهم، وأنت أمامهم لا خلفهم، وأنت من يحميهم لا من يحتمي بهم، وأنت في الوقت نفسه خلفهم لا أمامهم لتساعدهم، وأنت مع كل من يحتاج لك دائماً، فأنت دائماً تبحث عن الخطوات التي فيها من السلامة ما يحفظهم، ومن اليسر ما يريحهم، لأنهم مهمون بالنسبة لك أكثر من هذا المشروع، وأنك لن تعرضهم للخطر حتى لو كان على حساب المشروع نفسه، ولن تجبرهم على ما لا يطيقون ولا يريدون فعله، ولو كان ثمن ذلك فشل المشروع.

## أنواع المساعدين

~~~~~~~~~~~~

في هذا الجزء من الكتاب سوف نتحاور في الأنواع العشرة من المساعدين، لنتعرف على أهم ما يميزهم، وطبيعة علاقتهم ببعض، ومن منهم يستطيع أن يعمل مع الآخر، ومن منهم لا يستطيع، وذلك لمعرفة طبيعة تصرفاتهم وتفكيرهم، وإلى من تحتاج في مشروعك، وفيما يلي سرد سريع لهم، ومن ثم سنناقش كل واحد على حِدة، والعلاقات التي قد تكون بينهم.

1- المساعد الحسي: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على إحساسه، المعتمدة على خبراته وعلمه وشعوره.

2- المساعد الاجتماعي: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على الاستشارة، المعتمدة على ما يتفق عليه الأكثرية.

3- المساعد المنجز: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على سرعة الإنجاز، المعتمدة على ما يستطيع إنجازه بأقل وقت ممكن.
~~~~~~~~~~~~

4- المساعد الذكي: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على المنطقية والذكاء، المعتمدة على العقل والتطور.

5- المساعد المخترع: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على الابتكار، المعتمدة على الأمور الجديدة والمستحدثة.

6- المساعد المبادر: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على السرعة، المعتمدة على النشاط والهمة.

7- المساعد المنظم: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على جدولة الأعمال، المعتمدة على التنسيق والترتيب.

8- المساعد المسؤول: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على ذاته، المعتمدة على تحمل مسؤولية أفعال الغير ممن معه، أكانت صحيحة أم خاطئة.

9-المساعد الكريم: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على الاهتمام بالآخرين، المعتمدة على إكثار العطاء لمن معه.

10- المساعد المثالي: يتميز هذا المساعد بأن جميع قراراته قائمة على الأفضلية، المعتمدة على السعي وراء المثالية والجودة.

الآن لنأخذ كل واحد منهم ببعض من الشرح.

1- المساعد الحسي

إن المساعد الحسي هو المساعد الذي يشعر بما لا يشعر به الآخرون، ودائماً يعتمد على ما يشعر به اتجاه ما يحتاج لأخذ قرار فيه، وحدسه هو من يقوده، وتجده يكرر مقولة: "إحساسي يقول لي بأن هذه المشكلة ستحل بهذه الطريقة"، وعندما تسأله بكيفية تحليله وقراره، يقول: "أنا أحس بها"، وذلك لا يكون اعتباطياً أو تمنياً، ولكن يكون بسبب المعلومات الكثيرة التي لديه، فيستغل هذه المعلومات لتكون كدليل معنوياً لما يشعر به، ويكون دائماً ذا صفة حسية فيكون دافعه حسياً، ويقول: "رؤيتي ستتحقق بعد عشر أعوام"، وعندما تسأله: "كيف عرفت؟"، يجيبك: "أنا أحس بذلك!".

هؤلاء المساعدون اندفاعهم يحركه شعور حسي داخلي، وطبيعة أفكارهم يغمرها الإحساس العاطفي، فتجد الواحد منهم يذهب إلى الحديقة لكي يلعب الأطفال ويمرحوا، ويدفعه لأخذ هذا القرار إحساسه بتأكد سعادة أطفاله في هذه الرحلة، ويوفر الأسباب،

ودائماً يقول: "دعنا نفكر فيها، فإن شعرنا بأنها جيدة قمنا بها، وإلا رفضناها"، ويأخذ قراره إذا أحس بارتياحه له، أو مثلاً إذا كان لديه حلان أو ثلاثة يأخذ بأكثر ما يشعر بالارتياح له، وإزالة العقبات توزَنُ بنفس الميزان، فإنه قد يُبقي بالعقبة أو المشكلة ولا يحلها إن وجد أن بقاءها قد يريحه، وإن كان يجهل السبب، وقد يُقنع نفسه بأهميتها وذلك بقوله: "هذه جزء من العمل"، حتى ولو كانت معرقلة للنجاح في نظر الآخرين، فإنه يقول: "لا يمكن الاستغناء عنها لأنني أشعر بأنها ستفيدني يوماً ما"، فمثلاً تجده يضع أغراضاً في المركبة وهم ذاهبون إلى الحديقة، وتكون مسببة في ضيق داخل المركبة ولا حاجة لها، لا في حاجات المركبة ولا في حاجات الرحلة، ومع هذا يقول: "أنا أشعر أننا قد نحتاج لها لاحقاً"، وقوانينه قائمة على إحساسه لا على المنطق.

2- المساعد الاجتماعي

إن المساعد الاجتماعي قريب بشكل أو بآخر من المساعد الحسي، حيث أن الحسي يبحث عن شيء يريحه فيفعله، أو يُريح من يعمل معه أو الزبائن، أما الاجتماعي فهو يفعل ما في رغبة

الآخرين، فهو يتواصل مع الجميع ويناقشهم في قراراته واتجاهاته ورغباته، فتجد حلوله وطبيعة أفكاره ورؤيته دائماً فيها فائدة للجميع وبإجماع الكل عليها، فيأخذون القرار معه بشكل جماعي ولا يأخذ قراراً وحده، وهو دائم السؤال عن آرائهم، فإذا وجد أن الكل مقتنع بالفكرة التي كانت نتاج آرائهم واقتراحاتهم واقتناعهم كلهم، يخرج برؤية واحدة لتكون رؤية شاملة لأفكارهم جميعاً، وبعدها يوفر الأسباب لما يجد منهم الاهتمام به، فمثلاً قد يشتري نوعاً معيناً من المركبات حتى لو شعر أنه غير مرتاح فيها بشرط أن يقتنع الأغلبية بها، فيأخذ آراء واقتراحات الأغلبية على أنها هي الأساس لأي قرار يأخذه.

أما بالنسبة للعقبات والمشاكل فهي تقاس بنفس المعيار والميزان، فنجده يستشير كل من له صلة بالموضوع بما فيهم المدير أو المساعدون الآخرون والمستفيدون، وأحياناً قد يستدعي حتى الأطفال ويسألهم عن كيفية حل المشكلة وتنفيذ القرار مع بعض، ولو كان الحل جاهزاً عنده ويعلم كيف السبيل إليه.

المهم عنده المشاركة والاستشارة، فيكون لديه العصف الذهني عالٍ جداً مع الناس، وتجده يجالس ويناقش ويستشير كل من أمكنه

مجالسته في الوقت المحدد لأخذ القرار، وبدون أن يؤخر الفصل في القرار أو بداية التنفيذ والعمل، وما يسعى له من هذا النقاش والحوار هو مشاركة الكل في القرار والحل.

وكذلك عندما يضع القوانين، لا ينصها لوحده ولا يفرضها فرضاً عليهم، بل يشاركهم في فرض القوانين وسن الأحكام، وتقسيم المسؤوليات.

فمثلاً عندما يخرج إلى الرحلة، تجده في الصباح يسأل عن وقت الخروج المناسب لمن معه، فإن اتفقت الأغلبية على وقت معين وإن لم يكن مناسباً له، فإن كان نتاج المشاورات بعد صلاة العصر هو الموعد كان كذلك، فالحسي يخرج في ذلك الوقت لأنه يشعر أن هذا أفضل وقت وإن لم يسألهم، لأن شعوره بالراحة هو المهم، وهو دليله على الصحة، أما الاجتماعي فيجد بأن هذا أفضل وقت لبدء الرحلة والخروج، بعد أن سألهم وشاورهم، لأن رأي الأغلبية هو المهم، وهو دليله على الصحة.

3- المساعد المنجز

المساعد المنجز هو المساعد المحب للإنجاز، وهو من لا يستطيع أن ينظر للصورة العامة للإنجاز، ولكنه يحتاج إلى تجزيء الإنجاز إلى عدة خطوات ليشعر بلذة النجاح مع كل إنجاز، أما العمل معه فيكون في الغالب صعباً، ولكنك تجد المتعة عندما تعمل معه، لأنك ترى التقدم في الإنجاز في كل لحظة، وتتلخص جميع أفكار قوانينه تحت نظرية واحدة ألا وهي "كيف ننجز خطوة على الأقل في كل لحظة"، فقانونه الوحيد هو أن ينجز كل يوم شيئاً ملموساً على الأقل ولو صغر، وعلى حسب طول وحجم المشروع، فإنه يقسمه ليكون لديه إنجازاً دائماً، وعندما تسأله: "هل أنجزت اليوم؟، وماذا أنجزت اليوم؟"، يقول: "نعم، فقد أنجزت ذلك، وانتهيت من هذا الجزء"، وقد يكون العمل صغيراً والإنجاز في الأمر كان هيناً، ولكن المهم أنه أنجزه.

فمثلاً في مشروع تخرج الأبناء من الدراسة ليصبح أحد الأطفال طبيباً أو مهندساً، فلا يرى الإنجاز على أنه جزء واحد، وهو أن يصبح ابنه طبيباً ليحتفل بذلك الإنجاز بعد تخرج الابن من الجامعة،

بل يرى أنه أنهى الابتدائية وهذا إنجاز، ويمكن أن لا يكتفي بذلك، فلا يرى إنهاء الابتدائية كإنجاز، بل قد يقسمه ليصبح إنهاء الابن لمرحلة الصف الأول ابتدائي إنجاز، ومرحلة الصف الثاني ابتدائي إنجاز آخر، ليكون لديه إنجاز كل عام، فلا يكون الإنجاز بعد العشرين عاماً بل يكون كل عام، فهو دائماً يأخذ الأمور الصغيرة لتكون إنجازاً يدفعه لمواصلة المسير، ودائماً أفكاره قصيرة، ورؤيته ولو كانت كبيرة تجدها مجزئة، وعندما يوفر الأسباب تجده يُجزئ موارد هذه الأسباب، فمثلاً توفر الكهرباء في المنزل لهو هدف كبير بالنسبة له، لأنه لا يرى الكهرباء بصورتها العامة وإنما يرى أنه يجب أن يوفر الأسلاك، ويشرف على توصيلها توصيلاً سليماً، ويجب أن يدفع الفاتورة بشكل مستمر ودقيق.

كل فكرة لديه مجزئة، وكل موضوع ينتهي بالنسبة له عبارة عن إنجاز، فهو يبحث بشكل متواصل عن تحقيق انجاز له، ويسعى نحو الإنجازات مهما صغرت، وهذا هو سر اختفاء العقبات الكبيرة من عالمه، فلا توجد لديه عقبات لأنها مجزئة، ومثلاً تعطل إطار المركبة بالنسبة له ليست بالعقبة الكبيرة الواحدة بل عدة عقبات صغيرة، منها اكتشافه لعطل الإطار بالنسبة له إنجاز، وإخراج الإطار

الاحتياطي من صندوق المركبة يعتبر إنجازاً آخر، وتبديل الإطار إنجاز ثالث.

وهكذا، فكلما جزأت العقبات والخطوات زاد اهتمامه بها، وكلما كبرتها كلما ابتعد عنها، فهو لا يستطيع أن يصبر عن الإنجاز، ولا يرى الهدف على أنه خطوة بل تجده يحتفل مع كل جزء من الخطوات، ويشعر بالراحة والعطاء والتقدم ما دام يستطيع أن يجمع ما قدم وعمل على شكل إنجاز.

4- المساعد الذكي

هو المساعد الذي يتميز بالذكاء، ولديه قدرة استنباط الحلول بسرعة، وذلك بقدرة ذكائه على التحليل السريع وربط أمور كثيرة ببعضها البعض، وقدرته على اختصار عدة خطوات في خطوات قصيرة، أو حذفها والبدء من الناتج مباشرة، ودائماً لديه حلولاً وأفكاراً تعتبر ذكية لدرجةِ أن بعضاً ممن معه لا يستطيعون فهمها، وهذا الذكاء في بعض الأحيان يكون مستحيلاً بالنسبة للآخرين الذين يتعامل معهم، وكما أن هذا الذكاء نعمة عليه يكون نقمة عليهم، وفي بعض الأوقات يحلل الموضوع بسرعة ويجد حلاً سريعاً

للفكرة التي لم يفهمها الآخرون بعد، فلا يستطيعون مجاراته، وهذه هي طبيعة النقمة وصعوبة التعامل معه، فمثلاً عندما يشرح لابنه مسألة، لا يشرحها بعقل الطفل ولكن يشرحها بطريقته، ويقول هذه مسألة سهلة مع أنها قد تكون معقدة بالنسبة للابن، فيتكون حاجز بينهما لأنه يرى أن الابن لا يجتهد في التفكير، والابن يرى الأب لا يجتهد في الشرح، أو أن الأب يجد وكأن الأم لا تفهم طلباته ورؤيته، والأم تجد وكأن الأب لا يفهم احتياجها للتوضيح.

وأما نعمة العمل معه فإنها تكمن في أن أكثر المصاعب التي يجدها غيره من المساعدين من الأنواع الأخرى معقدة وقد تهدد نجاح المشروع، تكون عنده من الأمور البديهية والسهلة وحلها جاهز، ولا يحتاج حتى لتعب التفكير.

5- المساعد المخترع

هو المساعد صاحب الابتكارات والتجديد والأفكار الغريبة، والإنسان المخترع كتعريف لهذا الكتاب: "هو الشخص الذي ينظر إلى الأمور بطريقة مختلفة، ويبحث دائماً عن التطور في أي فكرة،

فتكون سمات أفكاره الإبداع والتجديد، ولا تخلو من فكرة غريبة على الأقل".

فإن أراد التخطيط للطريق والذهاب بأطفاله من مكان إلى آخر بحث عن طريق جديد مختصر، ودائماً يبحث عن حلول غريبة لا يفهمها أو يتصورها الآخرون، وبالنسبة للناس فإن طريقة تفكيره تكون غريبة ومزعجة في بعض الأحيان، فبتغييره للطرق وبحثه عن الاختصارات، فإن من معه قد ينزعجون لأنهم اعتادوا على نمط معين وطريق سلس، فإن تغير ذلك شعر البقية وكأنهم ضائعون ولو وصلوا، ولكن إن ضلوا كان ذلك بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد، وكانت بالنسبة له تجربة جديدة ومغامرة اكتشاف لم يخسر فيها شيئاً، بل استفاد منها علماً جديداً ولو كان بسيطاً، كأن يكون ببساطة أن هذا الطريق لا يوصل للبستان مباشرة، فيكتشف أن من الواجب تجنب هذا الطريق في المرات القادمة.

إن شغفه يكون في إيجاده الحلول المبتكرة ولو كانت غريبة، والغريب فيها حداثتها وأنها جديدة، وهو يأخذ من الذكي سهولة حله

للعقبات، ومن محب الإنجاز شغف النجاح، ويأخذ من الحسي اقتناعه ورضاه الداخلي بما يفعل.

فالمساعد المخترع يشملهم كلهم تقريباً، ولكن يسوؤه تركيزه على الاختراع ورفضه للتكرار، لأن ما يدفعه للفكرة التي يراها وينظر إليها بطريقة أخرى، هو إحساسه بأنها ستنجح، وبذكائه وتوسع علمه قد يخرج عن المألوف في حل العقبات وتوفير الأسباب، فتكون أفكاره مختلفة عما اعتاد عليه الناس وما يتوقعونه، وفي الوقت نفسه حبه للإنجاز يدفعه لتجريب المختلف، والاستمرار في المحاولة بدون يأس ولا استسلام، ولولا حبه لإنجازه لما اخترع، والمخترع نبع للأفكار الجديدة التي يحاول من خلالها تطوير الأسباب، وتطويع العقبات، فإن تطوير فكرة مستحدثة لهو من صميم أهدافه، والتطوير بحد ذاته بالنسبة له إنجاز، فتجد جميع اقتراحاته فيها طريقةً مبتكرة لم يفكر بها أحد ممن حوله قبله.

إن مَن يتعامل معه يكون على أحد القطبين، أحدهما يشعر أنه غير طبيعي وفيه ضرب من جنون التجريب وتضيع الأوقات، فهو غريب بالنسبة لهم جاء من عالمٍ غير عالم الواقعية والمنطقية، لأنه لا يستطيع أن يفهم ماذا يريد؟ ولا يستطيع مجاراة سرعة تحليل وتفكير مخ المخترع، ولا يستطيع أن يستوعب شرحه للفكرة المستحدثة.

إن أكثر من يتعامل معه يكون خائفاً من أفكاره لأنه يأخذ مخاطرة كبيرة، وهذه طبيعة الأمور الجديدة التي لا تخلو من المخاطرة، إما بالوقت أو بالجهد أو بالمال، وهذا حاله بين فكرة جديدة واختراع حديث يريد أن ينجزه، ولا يعرف معنى الفشل بعدما ألغى هذه الكلمة من قاموسه، وكل فشل لديه وبالنسبة له تجربة وطريق للنجاح، إما بأن يكتشف أن هذه الطريقة الجديدة سهلة الحل فيستعملها دائماً، أو أن هذه الطريقة الجديدة صعبة الحل فلا يستعملها مجدداً.

أما القطب الآخر ممن معه، فيرى فيه النجاة من دائرة التكرار، وخروجاً عن المألوف الفاشل، ومواكبة التقدم بأفكار جديدة، وخدمات متميزة، فيشجعونه على الاختراع والعطاء، وتحديث كل جديد.

## 6- المساعد المبادر

المساعد المبادر هو من يبدأ فعلياً وعملياً بأي مشروع في أقرب ووقت ممكن، ولا ينتظر إحساسه أو ما يقترحه الناس عليه، أو اختراع لفكرة جديدة، إنما يبدأ في الحال بمجرد تمحور الفكرة في باله أكان ذلك في النهار أم في الليل، ويكون مشغولاً بالمشاريع والأعمال في كل وقته ولا تجده إلا ولديه مشروع يعمل عليه، أو هدف يفكر فيه، ويجد من يعمل معه تعباً في مجاراته، والخطو بخطواته والسعي عليها، والاستجابة لسرعته، لأنه يأخذهم من مشروع إلى آخر، ويعمل في عدة مشاريع في الوقت نفسه ، وما أن تظهر فكرة لمشروع جديد حتى تجده هو المبادر فيها، ويأخذ القرار في وقتها وبسرعة وإن لم تكن جزءاً من المشروع الذي يعمل فيه.

قد تزداد إنتاجيته إن كان يعمل مع المخترع، وخاصة إذا كانا صديقين أو جيران، فكل واحد منهما قائد في بيته، وباجتماعهما يكونان مثالاً للتعاون القيادي لأبنائهما، فالأبناء بمثل هذه الاجتماعات يشبون عباقرة، وهذان القائدان يلعبان دور القادة المتعاونين المتجانسين، فأحدهما قائد مبادر والآخر قائد مخترع،

فالمخترع يخرج بفكرة جديدة والمبادر يسعي لها ولتجربتها بأسرع وقت ممكن وبحماسٍ ونشاط، وكل واحد منهما يشجع الآخر، والأطفال معهما ينظرون إلى التفاعل القيادي المثمر، فيتعلمون روح العمل الجماعي، ولأنهم قادة فهم يعلمون كيف يستغلون الوقت والجهد للنجاح، وأساسيات وضع الرؤية، والتخطيط المنسق، وكيفية توظيف الموظفين من داخل البيت وخارجه، ليخدموا معهما بما ينفع الأولاد والأمة، فإن جاء المساعد المخترع بفكرة جديدة ومفيدة وكان المثابر لها منفذاً منذ ولادتها إلى إنجازها، احتاجوا إلى من يسوقها لهم، ومن يرى تقبل الناس لها والزبائن، فكان المساعد الاجتماعي أفضل المساعدين لتلك المهمة، فالمخترع يخترع فكرة جديدة والمبادر يشتغل فيها، ويبادر ويمضي بخطواتها، والاجتماعي يسَّوِقُوها، فإن كنت قائداً محظوظاً بقيادتك لمثل هؤلاء المساعدين مجتمعين مع من سيأتي ذكرهم لاحقاً، كأن يكونوا أبناءك في البيت، وأنت قائد ذكي ومدير مشروع فذ، فبذكائك القيادي ستتكون لديك الفكرة السليمة والقيادة بذكاء، لتعرف كيف تجعلهم ينسجمون ويتفاهمون مع بعض، حيث يقدم كل واحد منهم ما يتقن، فلا تجعل الاجتماعي بدور المخترع، ولا مع المخترع، لأنه

قد يحد من طبيعة الاختراع بحاجته لأخذ الموافقة من الأشخاص الذين يرفضون التجديد والخروج عما اعتادوا عليه، ولا تجعل محب الإنجاز مع المخترع، لأن المحب للإنجاز يريد أن ينجز، والمخترع يكون لديه الكثير من الأفكار وأغلبها قد لا تُنجز ولا تنجح، وخطر الفشل فيها **عالٍ** جداً ومحتمل لأنها جميعاً أفكار جديدة، ومحب الإنجاز لا يأخذ مجازفة في النجاح أبداً، لأنه يحتاج إلى أن ينجح وباستمرار، ولأن سعيه في الأهداف وسعيه في النجاح متوقف على توالي الإنجازات، فوجودهما مع بعض قد يؤثر عليهما سلباً.

فإن كان لديك فريق عمل مكون من مساعدين كالمخترع والذكي والمبادر والاجتماعي ومحب الإنجاز والمنظم على الأقل، ستكون إنجازاتك كبيرة ومشاريعك مؤثرة في المجتمع، فمحب الإنجاز يأتي بعد الاجتماعي، فبعد انتهاء المبادر من العمل في الاختراع، وبعد انتهاء الاجتماعي من تسويق الاختراع، والتأكد من قبول الناس لهذا المنتج أو الرؤية، يُقدم هذا العمل الخالص لمحب الإنجاز، الذي بطبيعته سيتحرك فيه بسرعة، ومحب الإنجاز يقسم الأمور بشكل أصغر، وقد تمتزج عليه الأمور ويؤخر أو يقدم بعضها، ولأنها جديدة فقد تختلط ببعض ولا يستطيع أن ينظمها، فيحتاج معه لمساعد

منظم ليرسم له الخريطة ويشرف على خطة العمل لإنجاز هذا الاختراع بأعداد كبيرة، حتى يصبح بكثرته سبباً لتعود الناس عليه، وجزء من المعتاد والمرغوب.

7- المساعد المنظم

هو المساعد الذي يضع لكل عمل وقتاً ولا يتهاون في ذلك، ويمشي على رسم الخطة، فلا يستطيع البدء في أي خطوة حتى يعلم ما هي الخطوة السابقة؟ وما هي الخطوة التالية؟ وما هي الخطوات المطلوبة؟ ومتى وقتها؟ حتى نهاية خطة العمل.

فيأخذ الفكرة التي اخترعها المخترع وسعى فيها إلى أن أنجحها المبادر، وبدأ ينجزها المحب للإنجاز، ليأتي المنظم الذي بدوره ينظم الإنجاز، ولكي تنجح يجب أن تكون هنالك خطة عمل، فيقسم كل أفكار وحلول وابتكارات المشروع، وأهمية وحاجة الرؤية إلى خطوات وأجزاء، وكم من الوقت يحتاج كل جزء؟ ومن سيقوم بماذا؟

إن طبيعة أفكاره المنظمة والمنطقية تجعل من الصعب عليه أن يعمل مع المساعد الحسي، لأن الحسي يقول: "أنا أحس فيها"، والمنظم

يقول: "لا يوجد مكان للشاعرية على أرض العمل المنطقي، أخبرني متى ستنتهي بالضبط؟ وكيف لك إثبات ذلك؟"، فيقول الحسي: "أنا أحس أنها ستنتهي بعد أسبوع!"، والمنظم يقول: "على أي أساس؟، وعلى أي قاعدة علمية شعرت أنك ستنتهي بعد أسبوع؟"، فيجيب: "لا يوجد دليل عندي لأقدمه غير إحساسي وحدسي!".

فأفكار المنظم كلها قائمة على الترتيب والتنسيق، ووقته كله مخطط من الصبح إلى الليل، وكذلك أيامه وأسبوعه، وقد تجده أعد خططاً لحياته كلها.

وهذا التنظيم قد يكون من الأمور المستحيلة بالنسبة للمساعد المخترع، فالمخترع يكون لديه تنظيم لأفكاره وأوقاته ما دامت هنالك فكرة تشغله، ولكن إن طرأت عليه فكرة جديدة كان مصيره الضياع بين هاتين، فقد يتوقف عما كان فيه من الفكرة الأولى ويتحرك ليشغله باله وفكره ووقته بالفكرة الثانية، ويمثل هذه الانتقالات بين الأفكار يَضيع الوقت والجهد ولا تُنجز المهام بالوقت المطلوب، وقد يؤثر تأثيراً مباشراً على المشروع إن لم تنتبه له.

أما المساعد المنظم فإنه لا ينتقل إلى النقطة الثانية إلا إذا انتهى من النقطة الأولى، ومحب للإنجاز لديه نفس الفكرة، فالمنظم والمحب للإنجاز يعملان مع بعض بتناسق فريد.

8- المساعد المسؤول

هو المساعد الذي تغلبه العاطفة والحمية، ويكون كالأب للمؤسسة وللرؤية وللمشروع، ويتبنى فكرة المركزية في الدفاع عن التقصير، وأنه هو المسؤول عن كل جوانب الفشل، وتكاسل كل أفراد وأطراف المشروع، ويدافع عنها وعنهم، وعن أفكاره وأفكارهم، ويقول هذه فكرته وأنه مسؤول عنها.

وعلى سبيل المثال لو أن ابنه لم ينجح، فتجده يُحمل نفسه المسؤولية ويقول إنه قصر مع ابنه ولهذا السبب لم ينجح الابن، فيكون هو المسؤول عن نجاح ابنه أو فشله، ولأنه يرى نفسه المسؤول فتجده دائماً في قلق وحزن، وفي مراقبة قريبة لما يحصل وبشكل مستمر.

إن أصعب ما في مساعدة المسؤول أنه يتحمل مسؤولية كل شيء حتى تقصير وتكاسل من يعملون معه، وأنه لا يستطيع العمل مع

مجموعة كبيرة، لأنه يجب أن يكون موجوداً ليراقب كل واحد منهم ماذا يفعل؟ ولكن الجيد فيه ولمن معه أنه يدافع عنهم جميعاً بلا تفريق.

9- المساعد الكريم

إن المساعد الكريم لهو الذي لا يبخل عن شكر من معه بشكل مادي أو معنوي، فهو ذلك الذي يسبق عفوه تأنيبه ولا يكون الإجبار موجوداً في حياته، وإن اضطر إلى معاقبة أحد استأذنه في ذلك، وكان العقاب من أصعب الأمور عليه، فهو من يَسعد المساعدين بالعمل معه، وهو من إذا نجح لا يمكن أن يذكر النجاح بدون أن يذكر من ساهم في ذلك النجاح، ودائماً يتكلم بصيغة الجمع.

ولكن تكمن المشكلة بأن الناس تستغله من كثرة طيبته، وينقسم من معه إلى قسمين، أحدهم يحبه وآخر يستغله، ولا يوجد من يكرهه، ودائماً لديه حسن النية مقدمة، وبياض القلب هو الصفة، إلى أن تصل بنظر بعضهم إلى السذاجة، فهو لا يمكن أن يعتقد أن هنالك من يفكر بطريقة سيئة أو أن نيته ضارة، أو أنه لم يعمل

بسبب كسله واستهتاره، وإنما هو خطأ منه وجب عليه التسامح والمعاونة على تخطي تلك المحنة.

فهو بكرمه هذا يشجع من معه على العمل والعطاء، لأنهم يعلمون أن حقهم من النجاح محفوظاً أكان معنوياً أو مادياً، وأنهم لن يُجبروا ولن يُؤنبوا ما لم يستحقوا ذلك، ولن يكون ذلك إلا بعد استئذانهم وترك المجال لهم للدفاع عن أنفسهم.

## 10- المساعد المثالي

إن المساعد المثالي لهو الذي يسعى إلى الكمال البشري وإلى الأفضل في مشاريعه وأعماله، ويبحث عن المثالية وعن الجودة، وهو في حيرة دائمة مع نفسه لأنه لا يستطيع المحافظة على الجودة في كل أعماله، وهذا النوع من المساعدين مثاليون جداً لدرجة قد تشعره بأنه لم ينجز شيئاً إن كان أقل من المعايير التي حددها لنفسه، فالمساعد المنجز قد يرضى عما أنجز ويقتنع به إن كان بنسبة 80%، والباقي كان عبارة عن كماليات لتجميل الهدف، فإن انتهى من أساسيات الهدف فقد أنجز، أما الكماليات فإن حصلت فهي جيدة، وأما إن لم يحصل عليها فلا يشغل باله بها، لأنه يرى نفسه قد أنجز المطلوب،

أما المثالي فغياب الكماليات بالنسبة له فشل كبير، وذلك لأنه لم ينجز الهدف بالجودة الفائقة، ومن يعمل معه يتعب لأنه لا يرضيه شيئاً تقريباً، ولا يقبل أن يعترف بأي عمل حتى يكون بالمعيار المطلوب، فهو جيد لإبقاء الإنتاج على مستوى معين دون الإخلال بالجودة، لأنه أفضل من يحافظ على سير العمل كما هو أكان تحت ضغط أو كان مرتاحاً.

## ترابط أنواع المساعدين

~~~~~~~~~~~~~~

مما سبق وجدنا أن المساعدين مختلفون ومنقسمون على حسب طريقة تفكيرهم واتخاذهم للقرارات إلى عدة أنواع، وهذا مما يميز كل واحد منهم عن الآخر، فلكل واحد منهم دور مهم، فلإنجاز مشروع جديد تحتاج إلى من يؤمن بقدراته الشخصية، ويشعر بأن من معه والمجتمع محتاجون إلى مثل هذا المشروع، وبإيمانه بفائدة هذا المشروع وإحساسه بالفائدة منه وشعوره بأهميته، تولد رؤية جديدة للمشروع، ومن أفضل من يقوم بتلك المهمة غير المساعد الحسي؟، ومن بعد ولادة الرؤية تحتاج إلى مساعد مخترع ليطور هذه الرؤية ويضع لها حلولاً مبتكرة، فلا يكون أهلاً لتلك المهمة إلا المساعد الذكي الذي يستطيع أن يضع أفضل الحلول الذكية لاختراع مثل هذه الأفكار الجديدة المبتكرة، فيأتي المبادر ليجرب الحلول الذكية، وينفذها على أرض الواقع، ومن ثم يأتي الاجتماعي ليعرض هذه الرؤية الجديدة والأفكار المبتكرة والحلول الذكية على الزبائن، ويُسَّوِقُها لهم ليعرف مدى تقبلهم لها، فإن قَبلوها ورغبوا بها كان دور المساعد المنظم مطلوباً، الذي بطبيعته يسعى للترتيب والتنظيم، فما
~~~~~~~~~~~~~~

يكون منه إلا وضع جدول زمني، وخطة عمل منظمة ومتسلسلة في كيفية إنتاج هذه الفكرة لتشمل كل الزبائن، فيأخذ هذه الخطة المساعد المنجز الذي تميز بحبه ولهفته للإنجاز بأسرع وقت وأقل جهد، ولكن مع هذه السرعة في العمل تكون الحاجة إلى مساعد مسؤول عن استمرارية العمل أصبحت محققه، فقد يمل المنجز إذا انتهى من المهمة، فيأتي دور المساعد المسؤول ليجعل من العمل المتكرر عملاً فيه إنجاز، كي يبقى محب الإنجاز متحمساً ولا تفتر همته، ولكن مع هذا التغير والتطوير في العمل لجعلها بيئة إنجاز وسرعة تقديم الخدمة، فإن الجودة قد تتأثر، ولا يستطيع الإبقاء على الخدمة الجيدة سوى المساعد المثالي الذي لا يقبل بأقل مما اعتاد عليه، فتبقى الجودة هي مراده مع الإبقاء على السرعة، وبعد كل هذا الجهد والحماس والابتكار والمثابرة والتسويق فإن الكل يحتاج إلى تكريم وتشجيع، فيأتي المساعد الكريم ليعطي كل ذي حقٍ حقه، ويكرمهم جميعاً ودائماً على ما قدموا لإنجاح هذه الرؤية، وإنجاز هذا المشروع، وما قدموا جميعاً أكانوا مدراء أم موظفين للزبائن، فيكون تشجيعاً لهم ودافعاً قوياً لِما رأوا من تقدير ونجاح،

ليبدؤوا قصة النجاح والتطوير من جديد وبرؤية أفضل عما سبقت، وذلك لوجود روح التعاون والجماعة.

فيا أيها المدير للمشروع، حاول أن تجمع جميع هذه الصفات في المساعدين لمشروعك، وإن لم تجد من يقوم بتغطية غياب أحد المساعدين، فلتكن أنت من يملك تلك المهارة المطلوبة لإنجاح وإنجاز المشروع بأفضل ما يمكن.

## المهارات الإدارية

~~~~~~~~~~~~

سنتطرق لموضوع المهارات في إدارة المشاريع لنجد أن المهارات هي التصرف، فكيف لمدير المشروع أن يتصرف في قيادته؟ وما هي طبيعة مهارته التي من خلالها يقود المشروع؟

1- مدير مشروع مؤثر.

2- مدير مشروع رحيم.

3- مدير مشروع مهذب.

4- مدير مشروع مخطط.

5- مدير مشروع مقرر.

6- مدير مشروع اجتماعي.

7- مدير مشروع مؤلف بين الناس.

8- مدير مشروع ملتزم.

9- مدير مشروع متحدث.

10- مدير مشروع حازم.

11- مدير مشروع مجتهد.
~~~~~~~~~~~~

1- مدير مشروع مؤثر

إن من مهارات مدير المشروع أن يكون قادراً على التأثير في الآخرين وتشجيعهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وحتى رسم هدف لهم وإقناعهم به، وكل ذلك يحتاج إلى التأثير فيهم، ويجب أن يكون لدية أسلوب يستطيع من خلاله التأثير عليهم للأفضل برضاهم.

2- مدير مشروع رحيم

إن من مهارات مدير المشروع ألا يُحمل الآخرين ما لا طاقة لهم به ولا يستطاع عليه من الناحية الإنسانية، فيرى ما هي قدرة مساعده البدنية والعقلية والعلمية، فلا يطلب من شخص أن يحمل أثقالاً فوق طاقته، أو أن يطلب من شخص أن يعمل عمل لا يعلم عنه شيئاً ويجهله، أو أن يطلب من شخص أن يناقش موضوعاً معيناً مع آخر لا يفهم لغته وبدون مساعدة.

فمثلاً لا يطلب من المساعد أن يحرك بعض الأغراض من مكان لآخر والمساعد لا يستطيع أن يحملها أو أن يحركها، لأنها قد تحتاج لعدة أشخاص متعاونين لحملها بشق الأنفس، أو أن يطلب منه أن

يحمل أمراً ما خفيف الوزن ولكنه كثير العدد، فلا يطلب منه حمل هذه الكتب الخفيفة لمكان آخر وعدد الكتب بالآلاف، ويطلب منه العمل وحده والانتهاء من النقل في وقت زمني خيالي أو خلال يوم واحد، فقد يبقى طوال اليوم في تحريك كتب خفيفة الوزن، ولكنه سيُرهق من العدد الهائل والعمل المتواصل، فلا يُحمله أكبر من طاقته، ولا أمراً يتعبه ويرهقه أكثر مما قد يتحمله، ولا يحرجه بسبب علمٍ يجهله أو عملٍ بعيداً كل البعد عن الطبيعة الإنسانية، والقوة البدنية للإنسان الطبيعي.

3- مدير مشروع مهذب

إن من مهارات مدير المشروع أن يكون لبقاً في كلماته وأفعاله ولا يجرح الآخرين، ويختار ألطف الكلمات وأفضل الأساليب بحسب المواقف، ويعلم كيف يتعامل بفن الألفاظ فيكون مهذباً وصاحب أفعال طيبة، وصادقاً وأميناً مع الكل، ويجد فيه الآخرون الأدب والاحترام، ويجدون راحة بالجلوس معه، وكل ذلك يرجع لأخلاقه ولباقته واحترامه وأسلوبه، فلا يكون فظاً غليظ القلب كي لا ينفضوا من حوله.

## 4- مدير مشروع مخطط

إن من مهارات مدير المشروع أن تكون لدية رؤية مستقبلية، وقادراً على تخيل الطريق إلى الهدف وتخيل الهدف نفسه، وطبيعة نهاية المشروع، وأن يكون مُرتباً ومخطِطاً، ويستطيع أن يرى مكانه في المستقبل، وإلى أين يذهب به هذا الهدف والمشروع؟ وما هي العقبات التي قد يواجهها؟ وكيف يحلها؟ فإن لم تكن عنده صورة واضحة لخطوات المشروع، كان عنده تخيلاً للأمور والعقبات والخطوات التي ستواجهه في طريقه للهدف حاضراً، وخطط تنفيذ الخطوات والمشاريع جاهزةً.

## 5- مدير مشروع مقرر

إن من مهارات مدير المشروع أن يكون قادراً على أن يقرر في كل مشكلة تواجهه وذلك بسرعة ودقة لحل المشاكل، وبعد الأخذ بالأسباب والعلم والمشورة يأخذ المسؤولية لقراراته، لأنه إن لم يكن صاحب قرارات حازمة فإنه لن يكون قادراً على أن يمضي قدماً في خطواته وأهدافه، وإن تباطأ في أخذ القرار وفي التفكير ولم يكن صاحب قرار فوري، ضاعت كثيراً من الأوقات في التفكير وإعادة

التفكير والاستشارة وإعادة الاستشارة، فلن يصل لأي هدف ولا رؤية، وسيكون أكثر وقته حائراً في التفكير في أي قرار يأخذ أهو الأنسب لهذا الموقف أم لا ؟.

فيجب أن تكون لدية الثقة لأخذ القرار، لأنه في كل الأمور التي ستواجهه سيحتاج إلى أخذ قرار إما بالموافقة أو بالرفض، لأنه إن لم يأخذ القرار فإنهم لن يتقدموا، وفي بعض الأحيان سيحتاج إلى أخذ قرار قريب من الحظ وبدون تأكد من المعطيات والنتائج، لأنه سيكون أفضل من عدم القرار، فليحسب الخطورة وكم قد يخسر إن أخطأ في القرار، وليتوكل و يأخذ قرار، ولكن ليبقى ملاحظاً للأمر عن كثب، وليلاحظ نتيجة قراره، فإن شعر أن قراره خاطئ وجب عليه أن يقرر بسرعة وأن يرفض هذا القرار، ويصحح الخطأ بتغييره أو إلغائه، أما إن وجد أنه صحيح وهو الأنسب، وجب عليه تأييده وتسريع العمل فيه، فمدير المشروع عليه أن يأخذ القرار مهما كانت الظروف والضبابية، ولكن يجب أن يبتعد عن الطيش والتسرع في أخذ القرار والتصرف، ففي التسرع الهلاك، وفي الانتظار التأخر، وفي القرار النجاح.

## 6- مدير مشروع اجتماعي

إن من مهارات مدير المشروع أن يكون صديق الجميع وأن يكون الجميع أصدقاءه، ويكون اجتماعياً في كل لحظاته ليجد المساعدة حتى من دون طلبٍ من الآخرين، والكل يساعده فقط لأنهم أصدقاؤه، ولا يكون فظاً مع غيره بل يكون قادراً على المضي قدماً مع الجميع ويُصادق كل من يمر عليه، وعند حضوره يُرحب به جميع الحاضرين، وعندما يذهب يُذكر بالخير ويُشتاق له، ويكون لديه علاقات مع جميع أفراد المجتمع وطبقاته، لأن هذه العلاقات هي التي ستخدمه لتحقيق الهدف والرؤية والمشروع، فالمشروع قائم على العمل الجماعي، والعمل الجماعي قائم على العلاقات المترابطة بين الفريق، وأهم علاقة هي علاقة مدير المشروع بالأفراد جميعاً.

## 7- مدير مشروع مؤلف بين الناس

إن من مهارات مدير المشروع هي تكوين الألفة بين عقليات وطبقات الأفراد، ليبني فريق عمل متكامل، والتأليف بين الناس من أصعب الأمور، فتكوين فريق عمل مترابط ومستعد أن يعمل مع

بعض كأسرة لهو من أصعب الأمور، لكن في الوقت نفسه إنه من أهم الأمور ليجعلهم يتعاونون.

إن مدير المشروع يحتاج أن يكون قادراً على حل المشاكل إن حصلت بينهم، ويكون قادراً أن يبين لهم أنهم جميعاً في نفس السفينة، وأن نجاحهم جميعاً معتمد على نجاح الفرد نفسه والعكس صحيح، لأن قيادته وحدها لن تصل به إلى أي مكان، ولكن بتعاون الجميع مع بعض تحت قيادته وإدارته فإنهم جميعاً سيصلون للهدف المراد مع بعض.

8- مدير مشروع ملتزم

إن من مهارات مدير المشروع أن يلتزم بما قرره على الآخرين كما لو كان واحداً منهم، فإن قرر في موضوع ما وفرض التزاماً معيناً، كان هو نفسه جزءاً من هذا الموضوع، فوجب عليه أن يكون أول من ينفذ القرار بأكمل وجه، والقرارات والالتزامات مطبقة عليه كما هي مطبقة على غيره، فيجب أن يكون أفضل من يقوم بها وأول من يلتزم بها.

## 9- مدير مشروع متحدث

إن من مهارات مدير المشروع أن يكون عارفاً كيف يلقي الخطابة والخطاب ويشرح ما يريد، وكمتحدث يعرف كيف له أن يربط جميع الأفكار مع بعض، ويعرف متى يتحدث بسرعة أو ببطء، ويستطيع أن يوضح الفكرة من أسلوب كلامه، وفي الوقت نفسه يعلم كيف يوضح فكرته، وكيف يجذب المستمعين للإنصات، وكيف يتقبلون منه ويفهمونه، وأما عن الأفكار التي يريد أن يوصلها فيجب أن يكون قد فهمها ابتداءً، ويعلم كيف له أن يوصلها ويناقشها، فيكون عنده الأسلوب والحوار والأفكار كله مرتبطاً مع بعض، فإذا تمكن من أن يبثها جميعاً مع بعض تحت عنوان واحد و بأسلوب متناسق ومترابط، عرف كيف يوصل الفكرة بكل أطرافها.

## 10- مدير مشروع حازم

إن من مهارات مدير المشروع معرفة متى يمدح ومتى يعاقب، ومتى يعطي كل ذي حق حقه، والحزم خطير وهو سلاح ذو حدين، لأنه إن لم يعلم كيف يستعمله بالشكل الصحيح فإنه قد يجرح ويعاقب من كان المفروض مدحهم، وقد يمدح من كان المفروض عقابهم، وفي

الوقت نفسه إذا قال شيئاً ولم يلتزم به أحد وجب أن يكون لديه من الحزم ما يخوله لمعاقبة الشخص الذي لم يلتزم، وكذلك إن طلب أمراً معيناً ونفذه أحد المساعدين أو كلهم وجب أن يكون لديه من الحزم ما يساعده على تكريم وشكر من نفذه ولو احتاج أن يضر ببعض الأمور الثانوية ليتمكن من تقديم هذا الشكر، وخاصة إن كان قد وعد بهذا التكريم والعطاء، والمثل بالمثل إن هدد، وجب عليه العقاب والتنفيذ.

## 11- مدير مشروع مجتهد

إن من مهارات مدير المشروع أن يبذل كل ما هو مطلوب من جهد وعمل للوصول للهدف وإنهاء المشروع بأفضل وجه، فبعد البداية وتحديد الهدف والتوقعات نجد أن المجهود والتعب سيحصل، لأنه لا يوجد مشروع ناجح بدون تعب، فليجتهد مدير مشروع في قيادته وحل المشاكل والمتابعة للوصول للهدف، وبعض الأهداف تحتاج إلى وقت طويل للوصول لها وبعضها قصير الأمد، أما الاجتهاد فهو مطلوب في الحالتين، لأنه إن لم يجتهد فإنه لن يصل.

هذه بعض المهارات التي يجب أن تكون في مدير المشروع والتي سوف نكتفي بها في هذا الكتاب لإبقائه مختصراً، مع العلم أن هنالك غيرها ولكن قد تكون ثانوية ومن الكماليات، والتي وجودها أفضل من عدمها ولكن تأثيرها يكاد لا يغير.

## مثال المهارات القيادية

~~~~~~~~~~~~~~

دعنا نلخص موضوع المهارات في مثال، وذلك بأخذ إدارة المشاريع في المنزل على أنها هي المثال، وكيف للأب أن يصل بالابن ليكون الأب المستقبلي القائد في منزل الابن، وذلك بقيادته لزوجته وأبنائه والخدم والمجتمع والمدرسة، وهؤلاء جميعاً كيف سيسعون في منظومة متناسقة ليخدموا الطفل نفسه حتى يكون أباً ناجحاً في النهاية، و يأخذ الدكتوراه في تخصص ما، ويعتمد على نفسه ويعول غيره؟ ويكون قادراً على أن يأتي بالطعام بنفسه، وكل هذه الأطراف كيف لها أن تمضي مع بعض؟ وكيف للأب أن يسخر هذه المهارات لتخدم إدارته؟

نبدأها بمهارة المؤثر، فكونه الأب المؤثر فيهم يجب أن يكون قادراً على تشجيعهم والسيطرة عليهم برضاهم، فمثلاً نجد نقاشه معهم يكون في محور واحد، ألا وهو أن الطفل هو أب الغد وأنه صاحب المنزل المستقبلي، وفي الغد سيكون الابن هو أباً، فيكون الأب قادراً على أن يشجعه على الهدف يومياً فكرة بفكرة، وفي الوقت نفسه
~~~~~~~~~~~~~~

يجب أن يكون قادراً على تشجيع الخدم ليساعدوا في هذا الموضوع، وكذلك مدير المدرسة والمجتمع، وكل هذا التشجيع والتعاون يصب في مكان واحد، ويسعى جميعه مع بعض لتهيئة الابن ليصبح أباً، وإن جلس مع من يتبعه ويتعاون معه كان قادراً على التأثير فيهم وتشجيعهم ليبث فيهم روح العمل والمثابرة.

وبعد ذلك يكون مهذباً وأسلوب كلامه مهماً، فلا يخطأ في حق أحد أو يرفع صوته في وجه الآخرين ولا يجرحهم، ولا يكون أسلوبه سيئاً حتى مع الخدم، ولا يعلم الكذب طريقاً لقوله ولو كان على حساب خسران بعض مكانته.

ومن ثم يكون رحيماً فلا يُحملهم فوق طاقتهم، فلا يقول للابن مثلاً يجب أن تحضر الطعام من محل بعيد، ويجب عليك أن تذهب مشياً مع توفر المركبة، ولا يحمل الخدم أمور فوق طاقتهم فيضعون غيظهم من الأب في الأبناء، ولأنهم لا يستطيعون على شخص الأب فيكون الانتقام من الأبناء، ولا يعادي أي شخص، فإنه لا يعلم متى قد يحتاجه في المستقبل.

ويجب أن يكون مخططاً ولديه خطة يمضي فيها، ويعلم ما هو المشروع، وما هي الخطوات التي سيفعلها للحصول على المراد.

ويجب أن يكون مقرراً ويستطيع أن يأخذ القرار السريع الصحيح في كل الأمور، فإن أتى الابن مثلاً وقال أن المحل القريب الذي يبيع الطعام مغلق، قال له اذهب واسأل السائق بأن يأخذك للمحل الآخر، أو استقل مركبة أجرة.

ويجب أن يكون اجتماعياً فيقرب أفكار الناس من أفكاره، وفي الوقت نفسه يأخذ أفكارهم مع أفكاره، ويكون صديقهم وقائدهم وبمستوى علمهم وفكرهم وأحلامهم.

ويجب أن يكون مؤلفاً بين الناس وقادراً على أن يؤلف مثلاً بين الخدم وبينه، وبين المساعد والخدم والأطفال، ويكون قادراً على أن يجعل الجميع يعمل مع الآخر باحترام وألفة، فإن حصلت مشكلة في مدرسة الابن، كان واجباً عليه أن يذهب للمدرسة ليحل المشكلة ويتعامل مع المدرسين بلطف وأدب وألفة، ولا ينسى التحلي بالقدرة على إقناع الابن بخطئه إن كان مخطئاً، وفي الوقت نفسه يفرض احترامه دائماً، فبدخوله المدرسة يحترمه الآخرون وذلك لأنه محترم،

ومؤلف بين الناس بأخلاقه الراقية الإسلامية، فهو قادرٌ على التأليف بين عقلياتهم والتواصل مع أسلوبهم وأخلاقهم السامية.

ويجب أن يكون ملتزماً، فهو المثل الأعلى في قيادته وإدارته، وهو من يلتزم بأقواله وأفعاله وقوانينه وطلباته ووعوده.

ويجب أن يكون متحدثاً سهلاً في اختيار ألفاظه، قادراً على أن يستمع للولد ويناقشه بأفكاره، ويقدر أن يشرح فكرته بمستوى من يستمع له دون تكلف أو تقليل من شأن الآخر.

ويجب أن يكون حازماً، وليس لأن الابن بكى فإنه يسامحه ويلغي عنه ما كان قد فرضه عليه، بل بما أنه فرض على الابن بعض الأمور كان لزاماً على الابن فعلها، إلا إن كان ما فُرض على الابن خطأ، فيجب أن يكون قادراً على تغييره بسرعة، فإن قال له ذاكر ولم يذاكر، وجبت معاقبة الابن، ولكن إن اجتهد وذاكر الابن، ولكن لأي سبب كان غير الاستهتار لم يحصل على درجة عالية لا يُعاقب، ولكن إن لم يجتهد وجب عقابه، وإن كان هذا العقاب سيضايق الابن أو يحزن الأم، وأنها قد لا ترضى بمضايقة الابن، فإنه وجب معاقبته ولو حزن الآخرون، وذلك لأن الحزم مطلوب.

وأخيراً يجب أن يكون مجتهداً لا يعرف للاستسلام معنى، ولا يتباطأ أو يتكاسل عن الوصول للهدف، فلا يكون الكسل سبباً وحاجزاً عن إنهاء المشروع، فلا يؤخر تعليم الابن حتى يكبر، ولا يؤجل توصيل الكهرباء، فلا يتمكن الابن من المذاكرة.

هذه كانت بعض من الأمثال السريعة على المهارات التي يجب أن تكون في مدير المشروع.

## الخاتمة

~~~~~~~

في ختام هذا الكتاب أردت أن نناقش فكرة من ثلاثة أجزاء مهمة في الإدارة وخاصة إدارة المشاريع، وهي التي تلخص الفكر العام، وهي تحديد الاحلام، وتوقع المستقبل، وإدارة المفاجآت.

ففي تحديد الأحلام نضع حداً لما سوف ينجز، والمصادر المستعملة، والتوقعات المفروضة، والأوقات المطلوبة، أما عن توقع المستقبل ففيها التخطيط والترتيب، وتوزيع المهام والخطوات، والاهتمام باختيار القرارات السريعة والصائبة، وأخيراً تأتي إدارة المفاجآت، وفيها تظهر القيادة بالمهارات القيادية وأدوات الإدارة، والقدرة على الحزم والالتزام والمتابعة، والقدرة على تجديد التصميم ورفض الاستسلام.

إذاً نجد إدارة المشاريع تدور في فلك هذه الأفكار الثلاثة، ويمكن تلخيص كل ما كتب في إدارة المشاريع فيها، فلتزم بها لتختصر علم إدارة المشاريع عليك بفهمك لها واستعمالها كبرشامة تساعدك على النجاح في عالم إدارة المشاريع.
~~~~~~~